



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ESCUELA INGENIERÍA DE EMPRESAS**

## **TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

Ingeniera en Empresas

### **TEMA:**

Formulación de metodologías gerenciales para mejorar niveles de competitividad y cubrir mercados globalizados, aplicados a la Empresa Industrial "Lincoln" ubicada en la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba.

María Fernanda Jaya Garcés

Riobamba – Ecuador  
2010

## **CERTIFICACION**

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

-----

Ing. Jorge Mejía

DIRECTOR DE TESIS

-----

Ing. Gino Merino

MIEMBRO DE TRIBUNAL

-----

Ing. Edwin Pombosa

Presidente de Tribunal

### **AUTORÍA:**

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias, son en su totalidad de absoluta responsabilidad del autor.

María Fernanda Jaya Garcés.

## DEDICATORIA

Me gustaría dedicar esta Tesis a Dios y a toda mi familia.

A Dios por llevarme a su lado a lo largo de esta vida siempre llenándome de alegría y gozo.

Para mis padres Hernán y Fabiola, por su comprensión y ayuda en momentos malos y menos malos. Enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Quienes me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

A mi queridísima hermana Vale, porque no solo eres mi hermana sino la mami Vale de mi Abi, te quiero mucho, nunca lo dudes.

A mis hermanos Patricio, Marco y Hernán a quienes amo con todo mi corazón y les deseo toda la felicidad del mundo. Que Dios los bendiga siempre.

A mis sobrinos Aitana, Aron y a mi cuñada Anita quienes ocupan y ocuparan siempre un lugar muy importante en mi corazón.

Para mi esposo Oswaldo Erazo, a él especialmente le dedico esta Tesis. Por su paciencia, por su comprensión, por su empeño, por su fuerza, por su empuje, por su amor, por ser tal y como es, porque lo amo. Es la persona que más directamente ha sufrido las consecuencias del trabajo realizado. Realmente él me llena por dentro para conseguir un equilibrio que me permita dar el máximo de mí. Nunca le podré estar suficientemente agradecida.

Para mi hijo, Abimael, ese pequeño gran hombre que con su nacimiento me enseñó que la mejor remuneración de la vida no es lo material sino el amor puro y sincero. Él sin duda es lo mejor que nunca me ha pasado, y ha venido a este mundo para darme el último empujón para culminar con la realización de mi Tesis. Es sin duda mi referencia para el presente y para el futuro.

A todos ellos,

Muchas gracias de todo corazón.  
Los amo...

María Fernanda Jaya Garcés



## AGRADECIMIENTOS

Primero y como lo más importante, me gustaría agradecer sinceramente a mi director de Tesis, Ing. Jorge Mejía, y al Ing. Gino Merino como miembro de tribunal, por sus conocimientos, sus orientaciones, su manera de trabajar, su persistencia, su paciencia y su motivación mismos que han sido fundamentales para la culminación de este mi trabajo de tesis.

Además dejo constancia de mi agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresas, a la Escuela de Ingeniería de Empresas, y a todas las personas que de una u otra forma aportaron para la realización y finalización de este trabajo de investigación.

A la Mecánica Industrial LINCOLN, en la persona del Sr. Salomón Santillán. Gerente de la Empresa, por toda la buena predisposición y apertura hacia mi persona.

## INDICE GENERAL

<b>PORTADA</b>	
<b>CERTIFICACION</b>	I
<b>AUTORÍA</b>	II
<b>DEDICATORIA</b>	III
<b>AGRADECIMIENTO</b>	IV
<b>INDICE</b>	V
<b>INTRODUCCION</b>	1
 <b>CAPITULO I.</b>	
 1. GENERALIDADES:	2
 1.1. TEMA: Formulación de metodologías gerenciales para mejorar niveles de competitividad y cubrir mercados globalizados, aplicados a la Empresa Industrial "Lincoln" ubicada en la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba.	2
1.2. GENERALIDADES LINCOLN	2
1.3. JUSTIFICACION	12
1.4. UBICACIÓN GEOGRAFICA	14
 <b>CAPITULO II</b>	
 2. CONTEXTO EMPRESARIAL LINCOLN	15
2.1. PROBLEMA DE LA GERENCIA LINCOLN	15
2.2. CONTEXTO EMPRESARIAL LINCOLN	15
2.2.1. Desempeño y Funcionamiento de la Empresa	15
2.2.2. Misión	16
2.2.3. Visión	16
2.2.4. Contexto Histórico de la Empresa	16
2.2.5. FODA de la Empresa	18
2.2.5.1. Debilidades	19
2.2.5.2. Fortalezas	19
2.2.5.3. Oportunidades	19
2.2.5.4. Amenazas	20
2.3. MARCO TEORICO CONCEPTUAL	21
2.3.1. Gerencia y Liderazgo	21
2.3.2. La Globalización y el líder Gerencial.	39

2.3.3. EL GERENTE	49
2.4. MARCO CONCEPTUAL	52
 <b>CAPITULO III</b>	
3. PROPUESTA	60
3.1. ESTRATEGIA CORPORATIVA DE LA EMPRESA	60
3.2. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	61
3.3. SELECCIÓN DE UN METODO GERENCIAL APLICABLE	64
3.4. METODOLOGIA GERENCIAL DE 360° LINCOLN	64
3.5. PLAN FINANCIERO	97
3.6. PLAN DE ACCION	98
 <b>CAPITULO IV</b>	
<b>4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	99
4.1. CONCLUSIONES	99
4.2. RECOMENDACIONES	102
 <b>RESUMEN</b>	133
<b>SUMMARY</b>	134
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	104
<b>ANEXOS</b>	105-132

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1	Contexto Organizacional	17
TABLA 2	Mapa de Procesos Lincoln	63
TABLA 3	Modelo EFQM de Excelencia	72
TABLA 4	Cubo Organizacional	80
TABLA 5	Cambio de Paradigma	82
TABLA 6	El nuevo enfoque Gerencial para la Organización	84
TABLA 7	Marco de Influencia Gerencial	92
TABLA 8	Organización de la Administración	98

## INDICE DE ANEXOS

	Diferencias entre Administración Tradicional y Gerencia	
ANEXO 1:	Moderna	106
ANEXO 2:	Norma Técnica de Competencia Laboral	107
ANEXO 3:	Etapas en el proceso de Gerencia Estratégica	108
ANEXO 4:	Globalización y Competitividad	110
ANEXO 5:	Liderazgo Visionario	112
ANEXO 6:	Liderazgo en el Trabajo	118
ANEXO 7:	Cuestionario de Diagnostico	127
ANEXO 8:	Promedio de respuestas de la encuesta realizada.	128
ANEXO 9:	Análisis situacional de la Empresa LINCOLN	129
	Fotografías	130

## INTRODUCCION

El gerente ha venido desempeñando diferentes papeles y funciones desde los inicios de la administración, empezando como una persona reactiva y negativa enfocada en la posición y el control, evolucionando hacia los rendimientos , por las fases de eficacia, eficiencia y efectividad, hasta llegar hoy en día al "protagonismo gerencial". El gerente enfrenta una era de competitividad generada por la apertura de mercados, como resultado de la globalización. Además enfrenta la tarea de obtener resultados a menos costo, con más rapidez, con mejor calidad, servicio e innovación que sus competidores.

La Globalización, es un proceso acelerado de exigencia para las economías latinoamericanas, convertirlas en competitivas. Este concepto discutido por teóricos e intelectuales el mismo que tiene poco efecto práctico y real en nuestras sociedades, primero debemos plantearnos la inquietud: ¿Qué se entiende por competitividad? La competitividad está asociada en nuestra opinión con cuatro elementos básicos: la calidad, las demandas, necesidades y expectativas del cliente.

A modo de reflexión es interesante observar de manera global aspectos característicos de nuestras economía, resaltando que la responsabilidad no depende de manera exclusiva al estado, hay una responsabilidad en cabeza de nuestras organizaciones empresariales siendo el gerente el responsable de diseñar y construir futuros utilizando las relaciones entre los miembros de la organización como el vehículo para administrar acciones inteligentes que produzcan resultados útiles. Es decir toda organización empresarial debe comenzar por la actitud favorable al cambio que debe asumir nuestro sector empresarial, captando la exigencia en término de una realidad planteada por el entorno, es decir el cambio o reestructuración de nuestras empresas es inducido, exigido por el medio. El cambio no solo puede partir del interior de las organizaciones hacia el mercado, sino del mercado hacia el interior de las organizaciones, se debe priorizar la capacidad de adaptación de las organizaciones a las demandas del mercado.

## CAPITULO I

### 1. GENERALIDADES.

#### 1.1. TEMA:

FORMULACIÓN DE METODOLOGÍAS GERENCIALES PARA MEJORAR NIVELES DE COMPETITIVIDAD Y CUBRIR MERCADOS GLOBALIZADOS, APLICADOS A LA EMPRESA INDUSTRIAL "LINCOLN" UBICADA EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, CANTÓN RIOBAMBA.

#### 1.2. GENRALIDADES LINCOLN



**"El prestigio de una marca".**

La Mecánica Industrial Hornos Lincoln se dedica al diseño, fabricación e implementación de equipos de mucha utilidad para la industria alimenticia y gastronómica.

La empresa inició su funcionamiento con un solo trabajador y el dueño, fue creada el 13 de Agosto de 1970 por el Sr. Salomón Santillán, el nombre de "HORNOS LINCOLN" es en honor a Abraham Lincoln quien fue el primer presidente de los estados unidos y defendió a los esclavos y artesanos, debido a la acogida en el mercado Hornos Lincoln ha seguido superándose, razón por la cual la empresa se ha mantenido en el mercado, desde su creación hasta la actualidad existiendo ya por un lapso de 40 años.

La razón más significativa por la que se creó esta empresa fue que debido a que el emprendedor tenía algunos conocimientos sobre la producción de este tipo de equipos decide incursionar en esta área para de esta manera promover la industria nacional mediante sus productos, al mismo tiempo que genera fuentes de trabajo e impulsa el desarrollo económico de la Provincia de Chimborazo.

Cuando la empresa se creó fabricaban cocinas a gasolina por la necesidad de aquellas épocas, en la actualidad las necesidades existentes son mayores por lo que se ha incursionado en la elaboración de nuevos productos como son: Asaderos de pollos, brosterizadoras de pollo automáticas, Self service, Freidoras de papas, Cocinas Industriales, Asaderos con Plancha, Peladoras de Papa, Amasadoras de Pan, Hornos para Pan, Hornos para Pizza, Chuleteras de Cinta, Molinos para Carne y embutidos, Molinos para granos, Frigoríficos y Congeladores, Batidoras Industriales, Licuadoras Industriales, Dispensadoras de Jugos, Procesadoras de Alimentos, Trituradores de Hielo, Mesas de Trabajo, Calentadores de comida, con la más alta calidad y servicio, los mismos que son utilizados en hoteles, restaurantes, fast food, panaderías, etc., facilitando la ejecución de todas las actividades que se realizan en el ámbito alimenticio y gastronómico.

Los productos que esta empresa diseña y fabrica son utilizados por las personas que desean incursionar en el área de la industria gastronómica, así como también por las amas de casa en sus hogares en la Provincia de Chimborazo.

Ellos compran la materia prima, que es láminas de acero en diferentes medidas, hierro, ángulos, quemadores, manguera, entre otros, proceden a cortar, dar forma, mediante la maquinaria existente en la mecánica como son dobladoras, tornos, suelda, etc., para luego ensamblar todas las piezas y partes y obtener el producto terminado.

La empresa durante su trayecto ha obtenido algunos reconocimientos a nivel nacional e internacional, entre los más importantes tenemos:

- El galardón de Latinoamérica
- El Premio a la Calidad.

Actualmente industrias Lincoln esta consiente de la dura competencia y está luchando por salir adelante, por darle lo mejor al cliente, pero sobre todo apoyar el desarrollo de la provincia y el país.

De acuerdo a estos antecedentes tenemos lo siguiente:

- Agosto 1970: nace la idea de instalar un taller de mecánica en las calles García Moreno 25-55 y argentinos con la colaboración de un ayudante.
- 13 de Agosto de 1970: la junta nacional de defensa del artesano previo el estudio e información de la unidad de inspección y calificación de la unidad de la dirección técnica y conformidad con el Art. 15 de la Ley de Defensa del Artesano Codificada y el Art. 5 del Reglamento de Calificaciones y Ramas de Trabajo Vigentes, resuelve conceder el certificado de Calificación Artesanal con derecho a los beneficios contemplados en el inciso final del Art. 2, Art.16 y 17 de la Ley de Defensa del Artesano Codificada, en concordancia con el Art. 308 del Código de Trabajo, Art. 386 de la Ley de Régimen Municipal, Art. 20 y 55 numeral 19 de la Ley de Régimen Tributario Interno y el Art. 154 de su reglamento a Santillán Arias Benjamín Salomón bajo los siguientes aspectos:



**Rama Artesanal:** Mecánica en general.

**Razón Social:** Mecánica LINCOLN

**Certificado N°:** 64632

**Carnet Profesional N°:** 0600243

**Fecha de titulación:** Ambato, agosto 13 de 1970

- 1972: LA empresa se encuentra instalada y su producción se caracteriza por la fabricación de hornos y cocinas industriales de acuerdo a las necesidades del cliente.
- 1983: La empresa se traslada a la propiedad del señor Salomón Santillán ubicada en las calles Argentinos 1627 y Almagro y además ya cuenta con seis colaboradores.
- 1984: A partir de este año la empresa se ha hecho acreedora de muchos galardones y reconocimientos por medio de la gestión del señor Salomón Santillán.
- 5 de noviembre de 1991: El Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos aunadamente con al Junta Provincial de Defensa del artesano de Chimborazo otorga el diploma al mérito artesanal por haber prestado servicios relevantes.
- 18 de abril de 1992: Recibe reconocimiento por parte de la subsecretaría de la pequeña industria y artesanías del MICIP, por haber participado en la XXX expo feria abril 1992.
- 1 de Octubre del 2001: Se otorga a Industrias Lincoln el reconocimiento por haber sido acreedora al Galardón "PRISMA DE ORO EN LA CREATIVIDAD" entregado por la corporación de los países: Panamá, Venezuela, Colombia, Perú y Ecuador.
- 4 de abril del 2005: Reconocimiento otorgado por la ESPOCH por el apoyo brindado en la dirección técnica, práctica de los estudiantes de la facultad de Mecánica.
- 2005: Mención Honorífica por la participación en la segunda feria internacional científico: Tecnología de la artesanía y de la pequeña industria "Héroes del Cenepa"

- 2007 – 2010 Hace Tres años la empresa se mantiene trabajando por brindar nuevos productos entre ellos brosterizadoras, hornos, parrillas, etc. Productos que van de acuerdo a las necesidades del cliente.
- Actualmente Industrias "LINCOLN" está consciente de la dura competencia y está luchando por salir adelante, por darle lo mejor al cliente pero sobretodo por aportar al desarrollo de la provincia y el país.

## **PRINCIPIOS Y VALORES**

### **Honestidad**

Actuar con lealtad y sinceridad hacia nuestros clientes.

### **Responsabilidad**

Actuaremos con perseverancia, cuidando el medio ambiente que nos rodea para lograr nuestros compromisos.

### **Servicio**

Brindar bienes y servicios de calidad de acuerdo con las necesidades de nuestros clientes.

### **Calidad**

Tomando en cuenta la importancia que tiene el cliente dentro de nuestra empresa, brindaremos servicios basados en las normas de calidad correspondientes.

Sin embargo lejos de todos los antecedentes que se mencionaron anteriormente, dentro de la mecánica industrial siempre hubo una debilidad, el cual ya habría destinado el futuro de la misma, la gerencia jamás fue capacitada en lo referente a liderazgo, competitividad o globalización, ni tenía idea de lo importante que esto sería para el bienestar en tiempos futuros como en los que vivimos ahora.

La competencia dio un paso adelante y las gerencias se capacitaron, ingresaron productos terminados y materia prima de buena calidad a menor costo.

La globalización atacó a la empresa con agresividad en el año 2007, y esto ha hecho que pierda a varios de sus buenos clientes desde entonces, Pero no más, la Empresa Lincoln va a aplicar Metodologías de Gerencia en mercados globalizados, buscando asegurar un futuro provechoso para la misma.

He aquí la importancia de saber tomar decisiones y aplicar los correctos métodos gerenciales para poder competir.

No olvidemos que el siglo XX se caracterizó por un gran desarrollo tecnológico e industrial, y consecuentemente, por la consolidación de la administración.

A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador; de ahí en adelante, multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina.

En la administración de fines de siglo, el centro de atención es, lograr los, mayores niveles de competitividad, realizar planificación estratégica, y empezar a valerse de herramientas de avanzada, como Reingeniería y Benchmarking, Calidad Total, y Justo a Tiempo.

Son duras las exigencias del mundo, las empresas cada vez más competitivas, y así mismo la preparación a nivel general del directivo deberá responder a esas exigencias.

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional.

Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y sus directivos se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los nuevos rumbos hechos que tiene una relevancia no solo local sino a nivel mundial. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se toman obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones.

En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de organización.

La incertidumbre, en algunos casos crónicos y progresivos, acerca de la evolución de función directiva y de su contenido futuro, genera una creciente ansiedad por parte de ejecutivos de empresa, que es posible satisfacer mediante la identificación de algunas características que, definen el perfil del directivo del nuevo siglo que estar comenzando.

Uno de los elementos que forman parte del mínimo común denominador del perfil de los directivos de éxito es, crecientemente, su capacidad para establecer y desarrollar relaciones con otras personas. Parece existir una correlación muy estrecha entre la capacidad de establecer una red amplia y efectiva de relaciones, de un lado, y la generación de nuevas oportunidades de negocio, la excelencia en la dirección de personas y la fidelización de los clientes, de otro. La experiencia demuestra que la habilidad para desarrollar contacto no es una capacidad innata, genética, sino más bien resultado del ejercicio y del aprendizaje, algo adquirido con la práctica.

Hay muchos factores que estimulan el desarrollo de esta habilidad. Haber residido en extranjero durante largas estancias, formar parte de familias numerosas o entornos familiares amplios, manejar varios idiomas, la movilidad laboral o el acceso a la formación. Continuada a lo largo de la carrera profesional son circunstancias que propician una mejor disposición a crear contactos efectivos.

Las transformaciones del entorno empresarial determinan, cada vez en mayor medida, la necesidad de que los directivos cuenten con esta singular habilidad para desarrollar redes de trabajo. La globalización de los mercados o las barreras difusas entre sectores empresariales hacen necesario, por ejemplo, que un directivo cuente con relaciones personales en otros países o en áreas de actividad diversas.

De hecho, el mercado laboral valora esta capacidad como uno de los aspectos básicos en los procesos de selección de directivos entre las mayores empresas.

La adaptación al cambio y una visión estratégica pasan a ser obligatorias y prácticamente decisivas, "Hacer lo mismo" o "seguir igual" son expresiones desterradas de la argumentación empresarial.

Ciertamente, muchas oportunidades para innovar o para desarrollar nuevas oportunidades de negocio consisten en enfocar los procesos empresariales, la manera de hacer las cosas, de una forma diferente, diversa de las convenciones.

Uno de los ejemplos recientes más claros es la distribución de productos de consumo a través de Internet, sector que a nivel mundial se ha desarrollado de una manera que hace unos años ni si quiera imaginaríamos, es más que parecería sacada de las películas. No obstante, la cada vez más veloz evolución de los cambios hace más necesario, si cabe, el desarrollo de una visión estratégica que permita identificar la actividad nuclear de una empresa, sobre la base de las necesidades satisfechas a sus clientes o usuarios.

El tener un espíritu emprendedor tiene que ver con el hecho de la adopción de un punto de vista empresarial, y no puramente administrativo, es una de las facetas más exigidas al directivo de empresa.

Este hecho tiene un reflejo evidente en la reestructuración organizativa que se está llevando a cabo en muchas empresas a raíz de fusiones, adquisiciones, etcétera. Su objetivo es dotar de mayor responsabilidad y capacidad de decisión a las unidades de negocio, en detrimento de los órganos de decisión corporativos.

La progresiva apertura de los mercados internacionales demanda de los directivos una marcada capacidad para operar y conducirse en entornos multiculturales. Esto se manifiesta, por ejemplo, en la exigencia de comunicarse, en muchas situaciones, empleando una versión pragmática del inglés manejable por directivos de procedencia diversa que representa la lengua franca del mundo empresarial. Por lo tanto, el manejo de dicha lengua se ha convertido en una herramienta imprescindible para el futuro directivo.

El uso de un idioma común ha sido, por ejemplo, uno de los factores que más ha ayudado a la ingente inversión directa de empresas españolas en Latinoamérica en los últimos años.

Será necesario dominar, como mínimo, dos idiomas correctamente; tres es un número razonable, y con cuatro ya te puedes desenvolver con tranquilidad. Lo más adecuado para dominar cualquier idioma es pasar una temporada en ese país. El inglés sigue siendo líder en el ranking de idiomas.

Le siguen el francés y alemán, aunque lo fundamental es tener conocimiento de la lengua que se habla en el país de origen de la multinacional. Los futuros directivos españoles cuentan con una ventaja: saben castellano, el tercer idioma del mundo y el principal en América Latina, una zona de inversión más relevante cada día.

Además del dominio de idiomas, también se exige el respetar la idiosincrasia de los clientes o socios de diferentes culturas.

Por otro lado, la sensibilización de los directivos hacia los problemas éticos, tanto internos como externos a la empresa, es otro aspecto que progresivamente está siendo valorado por los inversores, por los clientes y por el resto de la sociedad.

Indudablemente, las características anteriores apuntan a un perfil de directivo muy distinto del gerente de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión.

Motivar y generar confianza, apertura hacia la innovación, capacidad para comunicar eficazmente los directivos consumen la mayor parte de su tiempo hablando con otras personas y visión estratégica para emprender cambios son todas ellas facultades, de naturaleza más política que gerencial, que dibujan un nuevo estilo de liderazgo.

La preparación universitaria debe buscar un amplio campo de aplicación y universalidad en los conocimientos. Orientar adecuadamente a los jóvenes que pretenden iniciarse en el mundo empresarial, así si un individuo estudia una carrera, hay que procurar que esté relacionada con la empresa en la que se pretende trabajar. Se puede dar el caso de estudiar filología hispánica y acabar siendo el responsable de una empresa de ordenadores, aunque no es lo normal. Más que los estudios universitarios en sí, lo relevante es poseer una buena formación y mucha iniciativa personal,

La experiencia profesional es un factor imprescindible ya que, para ser directivo, se debe conocer al detalle los entresijos de la empresa. Se valora más que cualquier estudio previo. Al final, cuando se esté sentado en un sillón tomando decisiones, habrá acumulado suficiente información y conocimientos para resolver los problemas. Una vez en la empresa, aprovechar el tiempo y absorber cada nueva idea que surja. Tomar iniciativas, y que la mejor forma de demostrar que se vale es haciéndose imprescindible. Luego paciencia, que los ascensos siempre llegan.

No hay un umbral mínimo de edad, pero tampoco máximo. Según los expertos, el gerente del siglo XXI puede tener desde los 30 hasta los 65 años. Suponiendo que se han realizado los estudios con éxito, que se ha hecho un máster y que se ha estudiado en el extranjero, no se podrá entrar a trabajar en una compañía hasta los 25 años. No es normal, por lo tanto, acceder a un alto cargo antes de los 30 porque, hasta esa edad, no ha terminado ubicación en la empresa.

En cuanto al sexo, es una cuestión que ya está superada. El porcentaje de ofertas de trabajo que tienen en cuenta el sexo del solicitante no supera el 1,5%, mientras que el resto, un 98,5%, no lo especifica como criterio de selección; dato extrapolable a los directivos. Incluso el sexo se tiene en cuenta, pero en su carácter de discriminación positiva hacia las mujeres.

Actualmente, ellas son mayoría en las aulas universitarias y, como es lógico, tienen más posibilidades de hacerse con un puesto directivo. Las empresas tienen una especial predisposición a adaptarse al entorno social que le rodea y éste se encuentra dominado por las mujeres. Aun así, algunas empresas consultadas indican que la mujer tiene que demostrar día a día que es válida para el puesto, situación que no se da con los hombres.

Debe tener un conocimiento profundo de los modelos de negocio, tanto de las empresas como de los pequeños comercios. Para ello, tiene que saber escuchar a la persona que está al otro lado, pero no de forma pasiva, sino reaccionando. Otro aspecto consiste en sentir pasión por el negocio del que formas parte. Si tiene lo que los americanos denominan *passion for the bussines* (pasión por el trabajo), las dos primeras condiciones vienen solas.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Hoy en día el crecimiento de toda empresa se ve reflejado en el comportamiento y habilidad de sus gerentes, debemos ser conscientes que lo que realmente nos va



a hacer competitivos, más que confiar en la desgravación arancelaria que es temporal, es la innovación, es por ello que los sistemas gerenciales tradicionales no son recomendables hoy en día ya que presentan problemas al momento de responder a necesidades de mercados que han establecido estándares globales de competitividad. Este anteproyecto propone un mapa gerencial para cubrir mercados globalizados, basados en la innovación, en el retcambio, y en métodos deducidos a partir del conocimiento y comportamiento de la Empresa Industrial "Lincoln".

A continuación procedemos a la justificación de nuestro estudio bajo aspectos que creemos son de mucha importancia dentro del desarrollo empresarial:

### **Conveniencia**

La investigación es muy conveniente, factible y de mucha importancia para la empresa Lincoln, pues servirá para establecer el FODA de la gerencia y de la empresa.

Especificar estrategias y métodos gerenciales para que sean utilizados de manera correcta en el desarrollo competitivo de la Empresa Lincoln.

### **Relevancia social**

Tomando en cuenta la importancia que tiene el cliente dentro de nuestra empresa, brindaremos servicios basados en las normas de calidad, de esta manera obtendremos una sociedad satisfecha, y por ende la garantía de ser una empresa seria.

### **Implicaciones prácticas**

En nuestro país la competitividad, es una variable que día a día se trata de mejorar, con la finalidad de que los productores y todo el país gane y se apodere de la mayor parte de clientes, pero esto conlleva muchas de las veces a un éxito

deseado o a un fracaso no deseado, pues la mala inversión, la falta de un estudio productivo y otros factores produce daños irreversibles en las empresas, es por esto que al plantear métodos gerenciales que poseen una visión amplia y real del entorno que nos rodea, se podrían despejar muchas inquietudes, pues en la vida práctica y útil de las empresas prevendría un desgaste económico y perjudicial, como es el caso de la quiebra y para el país al evitar una fuga de capitales.

### **Valor teórico**

Con la investigación de este tema, se llenarían todas las inquietudes que posee la empresa Lincoln, para proceder a despejar y aplicar el mejor método que de mejores soluciones a la empresa y a sus colaboradores, tanto internos como externos.

### **1.4. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.**

La Empresa "Lincoln", se encuentra ubicada en la Provincia de Chimborazo, en el centro de la ciudad de Riobamba, en las calles Argentinos 16-27 y Diego de Almagro.

## **CAPITULO II.**

### **2. CONTEXTO EMPRESARIAL LINCOLN.**

#### **PROBLEMA EN LA GERENCIA LINCOLN**

Actualmente en la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba no se aplican en todas las empresas métodos estratégicos para la alta gerencia, y la empresa Lincoln, no tiene conocimiento necesarios de mencionados métodos para competir en escenarios globalizados, es por esta razón que se hace necesaria la elaboración de propuestas metodologías gerenciales para competir en escenarios globalizados.

#### **2.1. CONTEXTO EMPRESARIAL LINCOLN.**

##### **2.2.1. Desempeño y Funcionamiento de la Empresa:**

**Lincoln:** La Mecánica Industrial Hornos Lincoln se encuentra ubicada en la Ciudad de Riobamba misma que esta dedica al diseño, fabricación e implementación de equipos de mucha utilidad para la industria alimenticia y gastronómica.

**Lincoln:** La empresa inició su funcionamiento con un solo trabajador y el dueño, fue creada el 13 de Agosto de 1970 por el Sr. Salomón Santillán, el nombre de "HORNOS LINCOLN" es en honor a Abraham Lincoln quien fue el primer presidente de los estados unidos y defendió a los esclavos y artesanos, debido a la acogida en el mercado Hornos Lincoln ha seguido superándose, razón por la cual la empresa se ha mantenido en el mercado, desde su creación hasta la actualidad existiendo ya por un lapso de 40 años.

Ellos compran la materia prima, que es láminas de acero en diferentes medidas, hierro, ángulos, quemadores, manguera, entre otros, directamente

de las fabricas e industrias, luego proceden a cortar, dar forma, mediante la maquinaria existente en la mecánica como son dobladoras, tomos, suelda, etc., para luego ensamblar todas las piezas y partes y obtener el producto terminado,

Lincoln ha sabido mantener un nivel de calidad muy bueno, pero teniendo a su alrededor empresas competitivas, es necesario la realización de este estudio puesto que tiene la finalidad de superar a sus rivales con una gerencia estratégica.

### **2.2.2. Misión:**

Hornos Lincoln colonizadores en el mercado de la provincia de Chimborazo, satisface las necesidades del cliente, mediante el diseño, fabricación e implementación de equipos para la industria alimenticia y gastronómica, los mismos que son elaborados con maquinaria moderna, y con personal altamente calificado. Además genera fuentes de trabajo, incentivando al desarrollo económico y manufacturero de la provincia.

### **2.2.3. Visión:**

Ser una empresa líder en la producción de Maquinaria, Equipo y servicios para la industria alimenticia y gastronómica del país, a través del trabajo mancomunado, con reconocimiento y prestigio por la calidad de sus productos, superando de esta manera la competencia existente en la actualidad.

### **2.2.4. El Contexto histórico:**

#### **a) Duración de la empresa (Vida Útil)**

En cuanto a lo que se refiere a la vida útil de la empresa, hay que destacar que de acuerdo con el análisis y averiguación realizada con personas bastas en el conocimiento de este aspecto, nos supieron manifestar que la empresa se

encuentra en funcionamiento ininterrumpido desde el año 1970, es decir tiene como vida útil hasta el momento de 40 años, la empresa en la actualidad se encuentra entre las mejores empresas competitivas de la ciudad de Riobamba.

Dicho esto, la vida útil de la empresa LINCOLN es todavía muy larga y fructífera y solo las correctas decisiones tomadas por su GERENTE aseguran un correcto futuro productivo.

#### b) El contexto organizacional de LINCOLN

Actualmente el Capital Social de la Empresa LINCOLN se encuentra integrado de la siguiente manera:

SOCIOS	PORCENTAJE
Sr. Salomón Santillán	100%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: Lincoln

Tabla: 1

Elaborado Por: María Fernanda Jaya G.

#### • Directivos:

En la Actualidad la Empresa Industrial Lincoln cuenta con el siguiente personal Directivo:

Nº	NOMINA	CARGO	ANTIGÜEDAD	SUELDO (\$)
1	Sr. Salomón Santillán	Gerente	37 años	500 mensuales
2	Ing. Alonso Cajo	Asesor Técnico	5 años	1000 según el trabajo realizado
3	Lic. Lola Martínez	Asesoría Contable	9 años	200 semestrales
4	Sr. Gonzalo Silva	Contramaestre	6 años	300 mensuales
5	Sr. Fernando Cepeda	Supervisión	5 años	300 mensuales
6	Sr. Patricio López	Soldadura	4 años	250 mensuales
7	Sr. Carlos Cepeda	Torneado	4 años	250 mensuales
8	Sr. Iván Paucar	Acabados	1 año	120 mensuales

9	Sr. Kléver López	Acabados	1 año	120 mensuales
---	------------------	----------	-------	---------------

- **Ámbito Geográfico Administrativo empresarial de Lincoln**

#### Ubicación de la Empresa.

La Mecánica Industrial Hornos Lincoln se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Riobamba, en las calles Argentinos 16-27 y Diego de Almagro, se dedica al diseño, fabricación e implementación de equipos de mucha utilidad para la industria alimenticia y gastronómica, misma que se encuentra establecida geográficamente como:

**Rama Artesanal:** Mecánica en general.

**Razón Social:** Mecánica LINCOLN

**Certificado N°:** 64632

**Carnet Profesional N°:** 0600243

**Fecha de titulación:** Ambato, agosto 13 de 1970

#### 2.2.5. FODA de la Empresa

##### 2.2.5.1. DEBILIDADES:

- Falta de motivación en los empleados.
- Falta de tecnología.
- Falta de Liderazgo
- No existen procedimientos en todas las áreas.
- No se da capacitación a los trabajadores.
- El proceso de producción se lo realiza por pedidos, no se aplica la producción en serie.
- No existe un departamento definitivo de ventas.
- No hay mantenimiento planificado de maquinaria y equipo.

#### **2.2.5.2. FORTALEZAS:**

- Trabaja con capital propio, el nivel de endeudamiento es bajo.
- Pagos puntuales.
- Infraestructura.
- Buena relación laboral.
- Experiencia y calidad en el trabajo.
- Brinda atención de calidad al cliente.
- Cuenta con personal adecuado para el proceso de producción y comprometido con la empresa.
- El prestigio que tiene la empresa por ofrecer productos de calidad.

#### **2.2.5.3. OPORTUNIDADES:**

- Alianza estratégica con el Banco Pichincha y Banco Internacional para invertir en nueva maquinaria.
- Expandir el mercado a la provincia de Bolívar.
- Apertura de nuevas campañas publicitarias.
- Aportación de nuevos conocimientos por parte de los estudiantes.

##### **2.2.5.3.1. Sector Político**

- La actual política económica.

##### **2.2.5.3.2. Sector laboral**

- Mejores Salarios.

##### **2.2.5.3.3. Sector Tecnológico**

- La disposición de maquinarias y equipos de última tecnología.
- Comunicación por INTERNET.

#### **2.2.5.3.4. Proveedores**

- Materia prima de buena calidad.
- Apertura de créditos descuentos.

#### **2.2.5.3.5. Medio Ambiente**

- Preservar la Ecología de nuestro país ya que es como un paraíso.
- Es decir que nuestro clima es muy favorable ya que no existen las 4 estaciones.

#### **2.2.5.4. AMENAZAS:**

- Las barreras que rigen el comercio internacional, ocasionan suba de precios en la materia prima y equipos.
- Inestabilidad económica (pobreza en varios sectores).
- Caer en un esquema de compañía con estilo propio a la vieja usanza.
- Nuevos competidores con mejor tecnología en el mercado.

#### **2.2.5.4.1. Sector Económico**

- Contrabando
- Altas tasas de interés
- Políticas tributarias
- Competencia comercial
- Falta de crédito para inversión industrial
- Empresas Competitivas

#### **2.2.5.4.2. Sector Social**

- Inestabilidad en Cobro a Clientes



- Líderes comprometidos en ciertas aéreas.
- Inseguridad
- Rapidez en cambio de moda
- Bajo Perfil
- Incumplimiento de proveedores
- Desastres Naturales

#### **2.2.5.4.3. Sector Político**

- Cambios continuos del ejecutivo
- Paros y huelgas
- Falta de apoyo gubernamental

#### **2.2.5.4.4. Sector Laboral**

- Falta de centros de capacitación
- Fuga de mano de Obra Capacitada

### **2.3. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.**

#### **2.3.1 GERENCIA Y LIDERAZGO.**

##### **LA GERENCIA.**

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Henry Sisk y Mario Sverdlik (1979) expresa que:

El término (gerencia) es difícil de definir: Significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo...

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegado, etc. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

## **TIPOS DE GERENCIA**

En la gerencia existen cuatro tipos los cuales son:

### ***La Gerencia Patrimonial***

Este tipo de gerencia es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa.

### ***La Gerencia Política***

La gerencia política es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializantes modernas, ella existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.

## ***La Gerencia por Objetivos***

La gerencia por objetivos se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos.

El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

## **LA NECESIDAD DE LA GERENCIA**

En una empresa siempre se da la necesidad de una buena gerencia y para ello se nos hace necesaria la formulación de dos tipos de preguntas claves:

*¿Por qué y cuándo la gerencia es necesaria?*

La respuesta a esta pregunta define, en parte, un aspecto de la naturaleza de la gerencia: La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio. La afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio nos dice por qué necesitamos una gerencia, pero no nos indica cuándo ella es requerida.

Siempre que algunos individuos formen un grupo, el cual, por definición, consiste de más de una persona, y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo.

Los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderato, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo.

De esta manera, la cuestión cuándo se contesta al establecer que la gerencia es requerida siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

## **LAS FUNCIONES DE LA GERENCIA**

Cuando estudiamos la Gerencia como una disciplina académica, es necesaria considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencia! es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimento aparte. Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente. En la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continua, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: Planeamiento, organización, dirección y control.

### **Planeamiento:**

Cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo.

Ejemplo de planes de largo alcance podemos encontrarlos en programas de desarrollo de productos y en las proyecciones financieras de una compañía. En la otra punta de la escala del tiempo, un supervisor de producción planea el rendimiento de su unidad de trabajo para un día o una semana de labor. Estos ejemplos representan extremos en la extensión de tiempo cubierta por el proceso

de planeamiento, y cada uno de ellos es necesario para lograr los objetivos prefijados por la compañía.

### **Organización:**

Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina en buena medida el que los planes sean integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización. Una empresa cuyos objetivos son proveer techo y alimento al público viajero, necesita una organización completamente diferente de la de una firma cuyo objetivo es transportar gas natural por medio de un gasoducto.

### **Dirección:**

Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

### **Control:**

La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente la ejecución en relación

con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento control planeamiento.

## **OBJETIVOS DE LA GERENCIA**

Nombrando algunos de los objetivos de la gerencia tenemos los siguientes:

1. Posición en el mercado.
2. Innovación.
3. Productividad.
4. Recursos físicos y financieros.
5. Rentabilidad (rendimientos de beneficios).
6. Actuación y desarrollo gerencial.
7. Actuación y actitud del trabajador
8. Responsabilidad social

## **LA ALTA GERENCIA**

La alta gerencia está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos. Establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno. Algunos cargos típicos de la alta gerencia son director general ejecutivo, director y subdirector.

## **GERENCIA MEDIA**

El término gerencia media incluye varios niveles de una organización. Los gerentes de niveles medios dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y en ocasiones, las de empleados de operaciones. La responsabilidad general de la gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones.

## **LA AUTOGERENCIA**

En el libro *"Desafíos para la gerencia del Siglo XXI"*, Peter Drucker plantea la necesidad de gerenciarse así mismo. Esta gerencia implica el conocimiento de sí mismo, nuestras fortalezas, debilidades, qué hacemos bien, cómo nos desempeñamos en determinada labor, etc.

### **1. ¿Conozco mis fortalezas?**

Muy pocas veces nos preguntamos realmente para que somos buenos. Si queremos mejorar nuestro desempeño es necesario conocer nuestras fortalezas, sólo con base en ellas podemos hacerlo.

Drucker plantea el Análisis de Retroalimentación como la mejor forma para detectarlas, aconseja que siempre que debamos tomar una decisión importante, escribamos lo que creemos va a ocurrir y luego, nueve meses o un año después comparemos lo que está pasando en ese momento con lo que esperábamos. Según él, practicando este ejercicio detectaremos nuestras fortalezas, en qué no somos competentes y lo que no nos permite aprovechar nuestros puntos fuertes.

Partiendo de los resultados del análisis, deberemos concentrarnos en lo que nos hace fuertes para producir resultados basados en ello. Podremos trabajar en mejorar esos puntos fuertes, con lo cual mejoraremos nuestro desempeño,

trabajar en la corrección de los malos hábitos que no nos permiten ser fuertes en determinados aspectos, detectar en qué áreas especiales tenemos vacíos de conocimientos, qué otras podríamos aprovechar mejor y no lo hemos intentado...

## **2. ¿Cómo me desempeño?**

En las empresas se hace generalmente una evaluación semestral o anual del desempeño de los empleados, pero muy pocas veces nosotros mismos nos hacemos la pregunta ¿cómo me desempeño? Tal vez esta pregunta es más importante que la de ¿cuáles son mis fortalezas<sup>1</sup>? Si sabemos cómo nos desempeñamos, podremos saber en qué podremos mejorar, aunque sea un poco y así podremos producir mejores resultados.

¿Soy lector u oyente y cómo aprendo Son las dos primeras cosas que debemos entender sobre nuestro desempeño. Saber cómo aprendemos y si somos lectores u oyentes, nos permitirá mejorar nuestro desempeño en estas áreas, podremos aprender en la forma en que mejor lo hacemos, algunos lo hacemos escribiendo, otros escuchando, otros hablando.

También podemos saber de quién rodearnos para desempeñamos bien, tratando de complementar nuestras deficiencias. Otras preguntas que debemos respondemos son: ¿soy buen tomador de decisiones o me desempeño mejor como consejero?, ¿trabajo bien en grupo o me siento mejor haciéndolo solo?, algunos trabajamos mejor como líderes, pero otras como subordinados, eso también lo podemos determinar con el autoanálisis.

Además, para conocer cómo nos desempeñamos, debemos saber si podemos trabajar bajo estrés de la misma manera que lo hacemos sin presiones, si lo hacemos mejor en organizaciones pequeñas o no, resolver el dilema de si somos mejores siendo cola de león o cabeza de ratón.



## **GERENCIA PARTICIPATIVA**

La respetada Sra. Follett logró reducir la brecha entre el enfoque mecanicista de Taylor y el enfoque contemporáneo que enfatiza el comportamiento humano. A ella se le debe más que a ninguna otra persona, el unir la administración científica con el enfoque de grupo o de sistemas a la solución de problemas administrativos.

La Sra. Follett estaba convencida de que ninguna persona podría sentirse completa a no ser que formara parte de un grupo y que los humanos crecían gracias a sus relaciones con otros miembros de las organizaciones. De hecho, afirmaba que la administración era "el arte de hacer las cosas mediante personas".

Partía de la premisa de Taylor, en el sentido de que los obreros y los patrones compartían un fin común como miembros de la misma organización, pero pensaba que la diferencia artificial entre gerentes y subordinados oscurecía su asociación natural. Es por esta razón que su "poder con" en lugar del "poder sobre" se constituye en la base para la gerencia participativa.

Creía firmemente en la fuerza de grupo, en el cual los individuos podían combinar sus diversos talentos para lograr algo mayor. Es más, su modelo de control "holístico" no sólo tomaba en cuenta a las personas y los grupos, sino también las consecuencias de factores del entorno, como la política, la economía y la biología. Su modelo fue un importante antecedente del concepto de que la administración significa algo más que lo que ocurre en una organización cualquiera, incluyó explícitamente el entorno de la organización en su serie más amplia de relaciones, algunas dentro de la organización y otras más allá de sus fronteras.

## **LA GERENCIA POR OBJETIVOS**

La administración por objetivos es un programa que incorpora metas específicas, fijadas de manera participativa, para un período de tiempo explícito y que se retroalimenta con el avance hacia las mismas.

Los objetivos de una firma los podemos clasificar en externos e internos. Los primeros son objetivos de servicios; las empresas comerciales deben, si habrán de mantenerse en el mercado, proveer un producto o servicio aceptable para los clientes y sancionados por la sociedad. Los objetivos internos definen la posición de una firma respecto de sus competidores y señala metas específicas para distintos empleados, individual o colectivamente en grupo. Existen también objetivos internos dirigidos a satisfacer a los accionistas o propietarios inversionistas.

El lucro, nervio vital de una organización comercial actúa como objetivo y como motivación, pero no es alcanzable o realizable al menos que las necesidades de los consumidores y usuarios sean satisfechas adecuadamente y que sus objetivos sean sancionados por la sociedad.

## **ORIGENES DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS**

La administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica.

Su aparición es reciente en 1954 Peter F. Drucker, considerado el creador de la APO, publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez. La APO surgió en la década de 1950, cuando la empresa privada norteamericana estaba sufriendo fuertes presiones. Durante la depresión que siguió a la crisis de 1929, el capitalismo sufrió sucesivamente mayores injerencias y controles gubernamentales, pues se llegó a creer que las decisiones nacionales no podían depender de la acción de los empresarios.

Fue entonces cuando comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados. El único modo que encontró la dirección para revertir el proceso de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido, fue la descentralización de las decisiones y la fijación de objetivos para cada área clave: cada cual escogería cómo alcanzar los resultados. Se eliminaron los órganos de staff, quedando a cargo de cada división la creación de los servicios que se necesitarían para alcanzar los objetivos, lo que fortaleció la posición de autoridad de cada jefe operativo.

### **Características de la APO**

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. Inicialmente se establecen los objetivos anuales de la empresa, formulados sobre la base de un plan de objetivos a largo plazo (que pueden ser quinquenales o decenales), y los objetivos de cada gerente o departamento, con base en los objetivos anuales de la empresa. La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. Así, el desempeño esperado de un gerente debe ser reflejo de lo que se espera en cuanto a la realización de los objetivos de la empresa; sus resultados deben ser medidos por la contribución de éstos al éxito del negocio.

En realidad, la APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas. Las ventajas principales que tiene un buen programa de objetivos están en que dan claridad sobre las expectativas del trabajo a todos los niveles de la empresa, permiten una gerencia participativa, pueden inducir motivación y compromiso del personal con los objetivos, representan una

planeación por parte de los ejecutivos de línea en lugar de hacerla por un separado grupo staff, y resultan en la integración de la estrategia.

Es un sistema de planeación a todos los niveles de la organización, que se basa en la iniciativa y responsabilidad de cada persona sobre su trabajo.

La estrategia empresarial sirve como orientadora para la acción individual de los departamentos y personas de la organización.

## **HÁBITOS PARA ALCANZAR LA EFECTIVIDAD**

Sin importar el número de personas a tu cargo, si quieres realizar cambios que conlleven mayores niveles de bienestar y rendimiento en el grupo y la empresa, lo primero que debes y puedes hacer es mejorarte a ti mismo. Lo que podemos hacer cuando queremos iniciar procesos de renovación es invertir tiempo para mejorarnos a nosotros mismos, como personas y como gerentes y este cambio personal se logra cuando cambiamos nuestros hábitos.

### ***3 Componentes del hábito:***

- Conocimiento: indica qué hacer y por qué.
- Habilidad: enseña a hacer las cosas.
- Actitud: es la motivación, las ganas de hacer las cosas.

Stephen R. Covey nos presenta en su libro "Los siete hábitos de la gente altamente efectiva" una serie de consejos tendientes al mejoramiento personal con los cuales se alcanzará la alta efectividad, a continuación los presento:

### **1. SER PROACTIVO**

Una persona proactiva no culpa a los demás por lo que le está pasando, es consciente de que fueron sus decisiones las que la llevaron donde está pero no

se queda en el simple reconocimiento de sus acciones, tiene el poder para decir "estoy aquí por las decisiones que tomé, pero mañana quiero estar allá".

La pro actividad se basa en guiarnos por nuestros valores, en no entregar a otros el control sobre nuestras decisiones y en trabajar continuamente en nuestro desarrollo buscando influenciar a quienes se encuentran en nuestro entorno cercano.

## 2. EMPEZAR CON EL FINAL EN MENTE

Si empezamos cada día de nuestras vidas sabiendo lo que queremos hacer y hacia dónde nos dirigimos, seguro que llegaremos al liderazgo personal.

Para desarrollar este hábito existe una herramienta fundamental LA MISIÓN PERSONAL que es una declaración basada en nuestros principios y valores, de manera que nos permita tomar decisiones derivadas de ellos.

Antes de determinar nuestra **MISIÓN PERSONAL** debemos encontrar nuestro centro, el cual está dado por la forma en que miramos el mundo. Nuestro centro es nuestra fuente de mayor seguridad y es una guía para nuestras decisiones. Para desarrollar el segundo hábito debemos encontrar el centro más adecuado, aquel basado, en principios que no cambian con el tiempo ni bajo otras circunstancias. Centros erróneos son por ejemplo, la familia, el dinero, las posesiones, el poder y el trabajo, ya que pueden cambiar con el tiempo.

Cuando uno se basa en principios analiza y sorprende todas las posibilidades sin que los centros erróneos afecten sus decisiones

## 3. PONER PRIMERO LO PRIMERO

Una vez que se han desarrollado los 2 primeros hábitos se está en posición de implementar el tercero:

## **Priorizar.**

Casi toda la gente está en la búsqueda de organizar el tiempo, pero casi nadie se preocupa por organizar sus prioridades, lo cual resulta siempre más efectivo. La cuestión es que para ser realmente efectivo, se debe poner lo verdaderamente importante por encima de lo urgente, ya que lo urgente sólo es importante para otros.

Logrando desarrollar este hábito se aplica el principio de implementar nuestros planes de acción para lograr propósitos significativos.

## **4. PENSAR GANAR/GANAR**

La cultura en la que vivimos está enmarcada en el concepto de yo gano-tu pierdes. Desde pequeños lo vemos en la escuela, luego en la universidad, más adelante en el trabajo, en la política y en los negocios. En la cabeza tenemos instalado el chip de la competencia en lugar del chip de la colaboración.

Para ser realmente efectivos debemos pensar GANAR/GANAR en todas nuestras relaciones interpersonales, "hay suficiente para todos".

La victoria de uno no siempre es la derrota del otro, desarrollar el cuarto hábito quiere decir que ambas partes de cualquier acuerdo siempre serán beneficiadas.

## **5. ANTES QUE BUSCAR SER COMPRENDIDO, COMPRENDER.**

Es difícil interactuar con otros, dialogar o convivir sin tener problemas, si buscamos encontraremos que en la raíz de estos problemas está la dificultad de comprendemos unos a otros.

El quinto hábito consiste en aprender a escuchar, en entender a los demás desde su propia perspectiva, si logramos desarrollar este hábito podremos no sólo evitar

problemas interpersonales, sino adelantar con más agilidad los procesos con soluciones GANAR/GANAR.

## **6. SINERGIZAR**

EL TODO ES MÁS QUE LA SUMA DE SUS PARTES, eso significa la sinergia. La creación de este hábito requiere del trabajo en equipo, el cual, cuando se basa en la confianza y en los principios, genera creatividad, innovación y efectividad.

## **7. AFILAR LA SIERRA**

El desarrollo de este hábito se da cuando somos capaces de hacer mantenimientos e innovaciones benéficas a los demás hábitos.

Afilan la sierra significa que si nos dedicamos solamente a aserrar, sin mantener la sierra, sin afilarla, seguramente llegará el momento en que ya no podamos aserrar más.

➤ En resumen los 7 principios para alcanzar la efectividad:

- Toma de conciencia, visión personal y responsabilidad
- Liderazgo, Misión y Visión
- Administración del tiempo y priorización
- Beneficio mutuo
- Comunicación efectiva
- Cooperación creativa
- Mejoramiento continuo

Desarrollar estos hábitos requiere de inversión, de tiempo y de ganas, lo más posible es que nos enfrentemos a nosotros mismos, pero comenzando por el principio, siendo proactivos, habremos dado un primer gran paso para alcanzar la efectividad.

## **LA AUTORIDAD Y EL PODER.**

El poder, es un concepto mucho más amplio que el de autoridad, es la capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las opiniones o acciones de otras personas o grupos. La autoridad en una organización es el derecho propio de un puesto (y por lo tanto de la persona que lo ocupa) a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas. Se trata, por supuesto, de un tipo de poder, pero de poder en el marco de una organización.

Aunque existen muchas bases de poder, el poder que más nos interesa es el poder legítimo. Este emerge normalmente de un puesto y se deriva del sistema cultural de derechos, obligaciones y deberes, con fundamento en el cual un puesto es aceptado como "legítimo" por los individuos. En las empresas privadas, la autoridad de un puesto procede primordialmente de la institución social ("conjunto de derechos") de la propiedad privada. En el gobierno, tal autoridad procede básicamente de la institución del gobierno representativo.

El poder también puede provenir de la experiencia de una persona o grupo. Este es el poder del conocimiento. Médicos, abogados y profesores universitarios están en condiciones de ejercer considerable influencia en los demás por el respeto que se les tiene en razón de sus conocimientos especializados. Asimismo, el poder también puede existir como poder de +referencia, esto es, como la influencia que pueden ejercer personas o grupos dado que los demás creen en ellos y sus ideas. En este sentido, Martín Luther King poseía un poder legítimo casi nulo, pero en virtud de la fuerza de su personalidad, ideas y capacidad oratoria influyó enormemente en la conducta de mucha personas. De la misma manera, también una estrella de cine o un héroe militar podría poseer un poder de referencia considerable.

El poder coercitivo es otro tipo de poder. Este es el poder de castigar, ya sea despidiendo a un subordinado o negando el reconocimiento de sus méritos.



Si bien la autoridad en una organización es el poder para ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones, casi invariablemente se deriva del poder del puesto, o del poder legítimo, cuando se habla de autoridad en un contexto administrativo, por lo general se hace referencia al poder que otorga un puesto. Al mismo tiempo, en el liderazgo se hallan implicados otros factores, como la personalidad y el estilo de trato con los demás.

## **INFLUENCIA, PODER Y AUTORIDAD**

La diferencia entre los conceptos de poder, influencia y autoridad, los cuales son complejos, es un poco difícil de citar la diferencia ya que los tres términos están muy estrechamente relacionados; tanto que los tres van de la mano y se podría afirmar que cada uno de ellos sirve como punto de partida del otro debido a que son aplicables a las relaciones sociales en situaciones similares.

En nuestra sociedad estos conceptos se deben tener claros en cuanto a su definición y aplicación para una mejor comprensión en las relaciones del comportamiento político y social.

En la sociedad la influencia se presenta en las relaciones de agentes humanos y se muestra claramente en los cambios de actitud que presenta un determinado grupo de personas a las cuales va dirigida, teniendo en cuenta el grado de los cambios determinando así el grado de influencia ejercida.

En el desarrollo de la influencia se presentan distintos factores que permiten su realización entre ellos se destacan: Los recursos políticos, y el poder de convencimiento.

Continuando con el concepto de poder, ni en el lenguaje ordinario, ni en la ciencia política existe un acuerdo sobre términos y definiciones, constantemente se define poder como un caso especial de influencia que implica grandes pérdidas en el

caso de no sumisión. Sin embargo se puede decir que el poder está presente en las relaciones entre agentes humanos y Organizaciones estatales.

El poder utiliza como medio de aceptación las represarías que coaccionan a un individuo a cumplir con las demandas establecidas a priori.

Como autoridad se puede definir al poder o influencia legitima teniendo en cuenta que un sujeto está en su total derecho de exigir y otro sujeto tiene la obligación total de aceptar lo que el primer sujeto le impuso.

Después de mostrar las similitudes entre estos términos, ahora vamos a dar a conocer la diferencia empecemos por decir que:

1. El poder se diferencia de la influencia y la autoridad por que utiliza como medio de aceptación las represarías, representadas en la fuerza, y en la obligación de cumplimiento de sus propósitos u objetivos.
2. La influencia utiliza métodos más flexibles, entre los cuales se destaca el poder de convencimiento, para su aceptación y deja al criterio del sujeto quien decidirá si aceptarla o por el contrario rechazarla
3. En la autoridad se hace presente en el momento en que se acepta o legitima el poder ejercido sin la utilización necesaria de las represarías presentes en el poder como tal teniendo muy en cuenta que cuando la persona acepte la influencia tenga en claro que es un deber propio satisfacer las demandas establecidas por quien en ese momento ejerce la influencia.

Se concluye la relación de estos tres términos con un recuento de las primeras clases de ideologías políticas empezando por la Organización en hordas, las cuales elegían a su líder teniendo en cuenta aspectos puramente militares, de esta forma su influencia sólo se limitada en la parte marcial en cuanto a la

organización jerárquica de la misma Adaptando este ejemplo a la diferenciación de Poder, Influencia y Autoridad, podemos deducir que en tal organización se presentó la influencia en cuanto a la relación de agentes humanos que en este caso tomaron un papel fundamental en la conformación estratégica de la batalla, también se hizo presente la autoridad debido a que los miembros de la horda respetaban, se acogían y seguían las decisiones que el líder (temporal) pudiera haber tomado en menor parte. Y se hizo presente el último concepto llamado autoridad porque en ningún momento hubo represarías en contra de quienes no se acogían al dictamen del líder, tal vez como medida de persuasión estuvo la presión de quedar excluidos de la organización social llamada horda.

### **2.3.2. LA GLOBALIZACION Y EL LÍDER**

La globalización y sus influencias gerenciales en el nuevo siglo.

La navegación entre las olas del siglo XXI.

Navegamos en un escenario nunca antes visto en la historia gerencial. Salimos de él no es posible, seguir remontando contra corriente implica desperdiciar tiempos de respuesta, ante competidores que se mueven de una manera voraz en el mercado.

Si el mar fuera el escenario de la globalización, estaríamos navegando junto al Titanic, el Poseidón, el Missouri, portaaviones, submarinos, fragatas, etc., a cuyo paso producen zozobra, en los botes y barcasas que comparten aguas.

Al contemplar ese escenario fácilmente podemos caer en la perplejidad y la abrumación. Los países y empresas que tradicionalmente han operado en ambientes relativamente predecibles, no solo llegan tarde a la reunión para reinventar el mundo; si no que son los primeros en pagar la cuenta generada por los "estallidos globales".

Este escenario, tal como Fernando Flores lo menciona, presenta tres ingredientes particulares, altamente incisivos "para bien o mal", estos son:

1. El tsunami de los cambios tecnológicos.
- 2 El movimiento de las placas tectónicas de la globalización económica.
3. Los ciclones de la anarquía mundial.

El Tsunami es una fuerza de la naturaleza, una ola gigante que el hombre no puede afrontar, una vez llega. Estamos frente a una reconvulsión en el campo de la información, las comunicaciones, la biotecnología, la nanotecnología, etc.

El movimiento tectónico aun cuando es más poderoso, es también más lento. La globalización en los inicios del siglo XXI, esta posicionando a países como China que está alcanzando unidad de propósito, ha frenado a Japón quién tiene dificultad para administrar el cambio y tiene en estado de tablas a la India, dividido en dos partes un norte conflictivo y un sur desarrollado (actualmente la mayor cantidad de ingeniería en Software está en la India).

Los ciclones desorganizan lo que está a su paso. El terrorismo, el fanatismo, el inmediatismo hedonista, las pandillas, el narcotráfico, etc. Ponen a las organizaciones del estado en-Jaque, bloqueando, limitando o anulando el papel "tradicional" de sus instituciones.

Estas obvias realidades han dejado a la deriva a países como Argentina, quien ha caído temporalmente en un sube y baja emocional, amenazando llevar hacia ese punto a otros de África y Latinoamérica. ¿Cómo me afecta a mí este escenario de probabilidades? Fernando Flores sostiene que en Latinoamérica el narcotráfico, el lavado de dinero y la anarquía en nuestro vecindario, unido a las desigualdades, la pobreza endémica y el resentimiento de los excluidos, forman una combinación muy explosiva y peligrosa.

La violencia, la delincuencia generalizada, las epidemias, el desempleo son experiencias que cada vez mas compartimos y ante las cuales actuamos con una pasividad incrédula, o una agresividad torpe; un comportamiento reactivo

circunscrito a la queja o agresión que no construye futuros. Debemos salir de ese círculo asumiendo la responsabilidad de articular posibilidades en nuestro campo de interacción.

La globalización es un modelo iniciado, en la década de los ochenta a partir de la caída del muro de Berlín, involucra una apertura hacia intercambios con un alto grado de movilidad, coordinando actividades internacionalmente dispersas. El concepto está ligado a la idea de una humanidad que por primera vez funciona como un todo, como un sistema único, como un sistema-mundo cuya matriz y motor es el capitalismo.

Hemos entrado a un nuevo siglo y milenio, en todo el mundo se están dando una serie de cambios. Este proceso trae consigo una era de mayor competitividad, calidad y estandarización de normas que gobiernan esos intercambios.

### **Componentes de la globalización.**

#### Estandarización de Productos y Servicios:

Este componente refleja que para poder competir en el mercado mundial debemos de poner un estándar en nuestros productos y seguir normas de calidad, tratando de adaptar nuestro producto a las diferentes caras del mercado.

#### Medidas Competitivas:

Lo primero que debemos hacer para ser competitivos, es identificar a los competidores, una vez hecho esto se deben analizar los puntos débiles, fuertes, oportunidades y amenazas, estableciendo una estrategia que promueva una condición y un posicionamiento en el mercado en que se opera.

#### Designación de Líderes Estratégicos:

La Globalización al abrir los mercados mundiales, está provocando que los países más competitivos en un determinado producto se les reconozcan como líderes para desarrollarlo y por consiguiente domine el mercado, es aquí donde se genera la pregunta ¿Qué es lo que mejor hacemos o producimos?

#### Organizaciones Globales:

La forma de ver la organización de una empresa ha cambiado, ya no es válido ver una organización a nivel nacional o regional sino verla desde el punto global, es decir surgen nuevas estructuras, nuevos procesos administrativos y por ende la capacidad del recurso humano debe aumentar. Esta demanda plantea la necesidad de diseñar un horizonte global y caminar hacia su conquista con una estructura organizacional.

#### Diseño de Productos y Servicios Globales:

Al diseñar y fabricar un producto, se debe pensar y estudiar las necesidades comunes de los clientes de todo el planeta. Se debe buscar también reducir los costos y mejorar la calidad para competir.

#### Estrategia Global:

Será necesario pensar en un Marketing global, una estrategia de Mercadotecnia global, buscar la unión o colección de negocios en uno solo que pueda dar presencia en el mercado.

#### División Internacional del Trabajo:

Los procesos productivos serán fraccionados en unidades productivos ubicados en diversas regiones del planeta, para abaratar costos de producción de producción.

Todo lo anterior presenta un escenario con una apertura de mercados, en donde la lucha por sobrevivir o dominar territorios será mayor. El Gerente debe asumir un rol diferente al tradicional para poder competir, de lo contrario su empresa será devorada por los adversarios.

A continuación se presenta un esquema que resume los siete componentes identificados en este escenario.

Si la globalización expresa tendencias y retos. ¿Qué papel debe asumir la organización y el gerente que está en dicha órbita? Veamos a continuación las normas EFQM de excelencia, usadas por empresas Europeas para establecer condiciones, estándares para competir en este escenario.

### **El retcambio: el nuevo gerente debe afrontar los cambios.**

Es claro que la Globalización, trae consigo cambios que muchos de ellos son radicales, por lo cual el Gerente del nuevo siglo debe administrar estos cambios-, ya que si trata de ignorarlos no podrá competir y será desplazado por la competencia

Algunos supuestos relacionados para el cambio del siglo XXI son:

1. Nos enfrentamos a un escenario de cambios sin precedentes, generados por la competencia global.
2. La empresa del siglo XXI se mueve frente a demandas de competitividad Mundial cuyo acceso está condicionado por diversos estándares.
3. El cambio es una realidad diaria el cual no se puede ignorar, solo administrar.
4. Existen presiones diarias para obtener rendimientos a un menor costo con más rapidez, mejor calidad y servicio que los competidores.

5. El cambio se presenta como una necesidad de supervivencia, crecimiento, desarrollo o liderazgo.
6. No todo cambio se traduce en mejoras, sin embargo, toda mejora se origina en un proceso de cambios funcionales.
7. Aun cuando el cambio es parte de la vida diaria genera tensión, incertidumbre, resistencia y entropía.
8. El cambio puede darse en forma Inercial o revolucionaria.
9. La empresa que no se renueva a través del cambio se expone a la obsolescencia, vejez y desaparición.
10. Todo gerente es responsable de administrar el cambio y asumir sus consecuencias.

## **ANÁLISIS DE LA GLOBALIZACIÓN**

### **¿Qué es la globalización?**

La globalización es hoy uno de los temas más delicados Aparece en todos los debates públicos, sean breves comentarios en la televisión y consignas en carteles, sitios en la red y periódicos versados, debates parlamentarios, directorios de empresas o asambleas de trabajadores. Sus adversarios más encendidos le imputan el empobrecimiento de los pobres del mundo, el enriquecimiento de los ricos y la devastación del medio ambiente, mientras que sus partidarios más fervorosos la consideran un elevador de alta velocidad que lleva a la paz y la prosperidad universales.

### **¿Dónde está la verdad?**

Curiosamente, tratándose de un término de uso tan extendido, no existe, al parecer, una definición precisa y ampliamente aceptada. De hecho, la variedad de significados que se le atribuye pareciera ir en aumento en lugar de reducirse con



el paso del tiempo, y adquiere connotaciones culturales, políticas y de otra índole, además de la económica. Sin embargo, el concepto más común o básico de globalización económica -aspecto en el cual se concentra esta reseña- seguramente es el hecho de que en los últimos años ha aumentado vertiginosamente la parte de las relaciones económicas entre personas de distintos países. Este incremento de las actividades económicas transfronterizas asume distintas formas:

**Comercio internacional:** Se consagra a las importaciones de otros países una proporción creciente del gasto en bienes y servicios, y una proporción creciente de la producción de los países se vende al extranjero en calidad de exportación. Entre los países ricos o desarrollados, la proporción del comercio internacional en el producto total (exportaciones más importaciones en relación con el PIB) aumentó de 27% en 1987, a 39% en 1997. En los países en desarrollo subió del 10% al 17%. (El origen de muchos de estos datos es el trabajo del Banco Mundial titulado *World Development Indicators 2000* (Indicadores del desarrollo mundial)).

**Inversión extranjera directa (IED).** Las empresas constituidas en un país invierten cada vez más en el establecimiento y funcionamiento en otros países. En 2008, firmas estadounidenses invirtieron en el exterior US\$133.000 millones y empresas extranjeras invirtieron US\$193.000 millones en los Estados Unidos. En todo el mundo las corrientes de IED se triplicaron con creces entre 1988 y 2008, pasando de US\$192.000 millones a US\$610.000 millones, y en relación con el PIB, la proporción de la IED generalmente va en aumento, tanto en los países desarrollados como en desarrollo. Estos últimos recibieron, como promedio, alrededor de una cuarta parte de las corrientes de IED movilizadas en todo el mundo entre 1988 y 1998, aunque la proporción varió bastante de un año a otro. Hoy día, esta es la forma más cuantiosa de transferencias de capitales privados hacia los países en desarrollo.

**Corrientes de los mercados de capital.** En muchos países (especialmente en el mundo industrializado) los ahorristas diversifican cada vez más sus carteras para

incluir activos financieros extranjeros (bonos, capitales y préstamos en el exterior) y los prestatarios, también en grado creciente, recurren a fuentes de fondos externas, además de las internas. Si bien la afluencia de capitales de esta clase hacia los países en desarrollo también aumentó considerablemente durante los años noventa, ha sido mucho más inestable que las corrientes comerciales o de IED; asimismo, se ha limitado a un grupo reducido de países que constituyen "mercados emergentes".

**Observaciones generales acerca de la globalización. En primer lugar, es crucial que en un análisis de la globalización se distinga entre las distintas formas que ésta asume.** El comercio internacional, la inversión extranjera directa y las corrientes del mercado de capitales plantean cuestiones distintas y tienen consecuencias diferentes: posibles beneficios por un lado, y costos y riesgos por otro, que requieren evaluaciones y respuestas normativas diferentes. En general, el Banco Mundial se inclina a favor de una mayor apertura para el comercio y la IED porque las evidencias sugieren que los beneficios en materia de desarrollo económico y reducción de la pobreza tienden a ser relativamente mayores que los riesgos o costos posibles (aunque también se preste atención a políticas concretas para atenuar o aliviar esos costos y riesgos).

El Banco es más cauteloso respecto de la liberalización de otras corrientes financieras o de los mercados de capital, cuya extrema inestabilidad muchas veces puede fomentar ciclos de auge y quiebra y crisis financieras con enormes costos económicos, como la que sacudió a los mercados emergentes de Asia oriental y de otras partes del mundo entre 1997 y 1998. En este aspecto, debe hacerse hincapié en la configuración de instituciones y políticas internas que reduzcan los riesgos de la crisis financiera antes de emprender una apertura ordenada y cuidadosamente escalonada de la cuenta de capital.

**En segundo lugar, la medida de participación de los distintos países en la globalización también dista de ser uniforme.** Para muchos de los países menos desarrollados más pobres, el problema no consiste en que la globalización

los empobrezca sino que se encuentran en peligro de quedar casi totalmente excluidos de ella. En 1997, la participación de esos países en el comercio mundial era de apenas el 0,4%, proporción minúscula y equivalente a la mitad de lo que había sido en 1980. Su acceso a las inversiones extranjeras privadas sigue siendo insignificante. Lejos de condenar a esos países a que sigan sumidos en el aislamiento y la pobreza, es urgente que la comunidad internacional les ayude a incorporarse en mayor grado a la economía mundial, brindándoles asistencia para ayudarlos a formar las instituciones y las políticas de respaldo necesarias y a continuar mejorando su acceso a los mercados mundiales.

**En tercer término, es importante que se comprenda que la globalización económica no es una tendencia totalmente nueva.** De hecho, y en un plano básico, ha sido un aspecto presente en la historia de la humanidad desde las épocas más remotas, a medida que las comunidades ampliamente esparcidas por el mundo fueron estableciendo relaciones económicas cada vez más amplias y complejas. En la era moderna, la globalización tuvo un florecimiento temprano hacia fines del siglo XIX, que abarcó a los países que hoy día son ricos o desarrollados, para muchos de los cuales las corrientes de comercio y capitales en relación con el PIB llegaron a ser similares o superiores a las que registran en la actualidad. Ese apogeo de la globalización declinó en la primera mitad del siglo XX, época que se caracterizó por el aumento del proteccionismo dentro de un marco de contiendas nacionales y entre las grandes potencias, guerra? mundiales, revoluciones auge de las ideologías autoritarias y vasta inestabilidad económica y política

En los últimos 50 años reapareció la tendencia hacia una mayor globalización. Las relaciones internacionales han sido más tranquilas (por lo menos en comparación con la primera mitad del siglo), respaldadas por la creación y la consolidación del sistema de las Naciones Unidas como medio para la solución pacífica de las diferencias políticas entre los Estados, y de instituciones como el GATT (hoy día la OMC), que ofrecen una estructura normativa para que los países administren sus políticas comerciales.

El fin del colonialismo incorporó numerosos actores nuevos e independientes a la escena mundial, limpiando al mismo tiempo una mácula vergonzosa asociada al anterior proceso de globalización del siglo XIX.

El ritmo de la integración económica internacional aumentó en los años ochenta y noventa, a medida que en todas partes los gobiernos fueron reduciendo las barreras de política que obstaculizaban el comercio y las inversiones internacionales.

La apertura hacia el mundo exterior ha formado parte de un vuelco más amplio hacia una mayor dependencia de los mercados y de la empresa privada, especialmente a medida que muchos países en desarrollo y comunistas fueron comprobando que un alto grado de planificación e intervención del gobierno no rendía los resultados deseados en materia de desarrollo.<sup>1</sup>

Las vastas reformas económicas emprendidas por China a fines de los años setenta, la disolución pacífica del comunismo del bloque soviético a fines de la década de 1980 y el arraigo y crecimiento constante de las reformas con base en el mercado que tuvo lugar en la India democrática en los años noventa, figuran entre los ejemplos más notorios de esta tendencia.

El progreso tecnológico, con su consiguiente reducción del costo del transporte y las comunicaciones entre los países, también ha brindado impulso a la globalización. La caída radical del costo de las telecomunicaciones y del procesamiento, acopio y transmisión de la información, facilita enormemente la detección y el aprovechamiento de oportunidades comerciales alrededor del mundo, la coordinación de las operaciones en sitios distantes o las transacciones por línea que comprenden servicios que antes no podían comercializarse a escala internacional.

---

<sup>1</sup> www.monografias.com

**Finalmente, y en estas circunstancias, quizá no sea sorprendente que a veces se use el término "globalización" en un sentido económico mucho más amplio, como otro nombre del capitalismo o de la economía de mercado, pero esto no es de mucha ayuda.**

Globalización junto con algunas de sus características fundamentales, como la producción en manos de empresas privadas con fines de lucro, redistribución frecuente de los recursos de acuerdo con los cambios de la oferta y la demanda y cambios tecnológicos rápidos e imprevisibles.

Es importante, por cierto, el análisis de los aspectos positivos y las deficiencias de la economía de mercado como tal, así como una mejor comprensión de las instituciones y políticas necesarias para que su funcionamiento sea mejor. Además, las sociedades deben ponderar cuidadosamente la mejor forma de tratar las consecuencias del rápido cambio tecnológico, pero poco se gana confundiendo estos aspectos distintos (aunque relacionados) con la globalización económica en su sentido básico, que es la ampliación de las relaciones económicas a través de las fronteras.

### **2.3.3. EL GERENTE.**

Persona, con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario. En esa persona se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar, las personas que bajo su mando están.

### **TIPOS DE GERENTES**

Se ha usado el término gerente para referirse a quien sea responsable de cumplir las cuatro actividades básicas de la administración en el desarrollo de sus relaciones. Una manera de captar la complejidad de la administración es entender que los gerentes pueden trabajar en diferentes niveles de una organización y de diferentes rangos de actividades dentro de ellas. Después de analizar el nivel y el

alcance de diversos tipos de gerentes, se verá también que diferentes tipos de administración refuerzan diferentes capacidades y roles.<sup>2</sup>

A continuación se presenta una lista parcial de las variedades de Gerentes Generales, en los que normalmente las grandes empresas ponen sus ojos:

**El Multinacional.** El supremo jefe; de mente fría, diplomático, general y político que tan solo su conversación podría hacer que caiga el Dow Jones. Capaz de sacar del fondo a un negocio, las ventas, las finanzas, la parte técnica, u operacional. Dispone comúnmente de títulos en disciplinas múltiples. ¿Está usted listo para este trabajo? ¿Desea este trabajo? Actualmente, algunos de los GERENTES con mayor desarrollo en este nivel prefieren desarrollar sus propias compañías.

**El de una unidad de negocios.** Con casi total autonomía, y control completo de funciones tales como desarrollo de producto, operaciones, finanzas, ventas, comercialización y compras. Este tipo de presidente puede estar a cargo de una división de una corporación grande, la unidad de operaciones, el lanzamiento de una nueva empresa, empresas de riesgo compartido o de alguna otra entidad o unidad de negocio. La unidad de negocio puede incluso ser manejada con independencia de ganancias y pérdidas. Un tipo inusual: el animal corporativo que piensa y actúa como un empresario.

**El de una firma mediana o pequeña.** Este tipo de CEO debe ser capaz de crear un estado en la gerencia y el personal de tal manera que el lema "pequeño es mejor" tenga un gran sentido, pero a la vez transmitir el mensaje de que "todos podemos crecer mejorando y necesitamos crecer para sobrevivir". Esta persona puede trabajar en camiseta y a la vez convencer a Wall Street que su compañía es capaz de un éxito verdadero.

-----  
<sup>2</sup>  
[www.gerenciasnegocios.com](http://www.gerenciasnegocios.com)

**El de la firma de arranque.** Este tipo altamente flexible de empresario puede ser el fundador de un negocio o puede ser un Gerente experto. Traído para establecer responsabilidad, viabilidad y el crecimiento del núcleo de la firma, de un producto o de un servicio. Esta persona debe ser capaz de convencer a los accionistas, a los bancos y a otros inversionistas que su empresa es adecuada y que lo que hace con el dinero de los inversionistas es lo adecuado. Esta persona debe poder inyectar la consecución de objetivos a las personas o gerentes, dentro de tiempos preestablecidos.

Una firma que inicia operaciones puede requerir varias generaciones de GERENTES. Mientras que pasa de la etapa de Investigación y Desarrollo (posiblemente hambriento financieramente hablando) a piloto, en la que las ventas y la comercialización darán una vida próspera a la compañía. En esta etapa fuera de números en rojo, la organización requiere de un gerente que conozca como transformar la empresa a una firma de \$50-100M+. Algunos gerentes del arranque pueden ir de la etapa del garaje al Fortune 500.

**El del cambio.** Una compañía experimenta a veces lentitud en su desarrollo de productos, en la fabricación, bajas en las ventas o finanzas y falta de competitividad en la comercialización. Si su empresa está atravesando uno de estos problemas, se debe incorporar a la empresa a un gerente de este tipo, con la capacidad de devolver a la empresa su lustro en todas las áreas. Es el gerente del cambio, normalmente odiado durante su primera etapa en la organización pero querido y alabado por los sobrevivientes. Un animal de objetivos.

## **NIVELES DE LA ADMINISTRACIÓN**

### **Gerentes de Primera Línea**

Las personas responsables del trabajo de las demás, que ocupan el nivel más bajo de una organización, se llaman gerentes de primera línea o primer nivel.

Los gerentes de primera línea dirigen a empleados que no son gerentes; no supervisan a otros gerentes.

Algunos ejemplos de gerente de primera línea serían el jefe o el supervisor de producción de una planta fabril, el supervisor técnico de un departamento de investigación y el supervisor de una oficina grande. Con frecuencia; los gerentes de primera línea reciben el nombre de "supervisores". El director de una escuela también es un gerente de primer nivel, al igual que un manager de un equipo de béisbol de ligas mayores.

### **Gerentes Medios**

El término gerencia media incluye varios niveles de una organización. Los gerentes de niveles medios dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y, en ocasiones, las de empleados de operaciones.

La responsabilidad general de la gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones. Natalie Anderson es un mando medio; algunos gerentes dependen de ella, por ejemplo los editores de producción, y a su vez, ella depende de Vladimir.

### **La Alta gerencia**

La alta gerencia está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos. Establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno. Algunos cargos típicos de la alta gerencia son "director general ejecutivo", "director" y "subdirector".

## **2.4. MARCO CONCEPTUAL**



## **Diseño**

Utilizado habitualmente en el contexto de las artes aplicadas, ingeniería, arquitectura y otras disciplinas creativas, diseño se define como el proceso previo de configuración mental, "pre-figuración", en la búsqueda de una solución en cualquier campo. Apariencia particular de un producto que resulte de cualquier reunión de líneas o combinación de colores o de cualquier forma externa.

## **Diseño Industrial**

Es la disciplina orientada a la creación y desarrollo de los productos industriales.

## **CAD – CAM**

Diseño asistido por computadora (CAD) y Fabricación asistida por computadora (CAM), que se pueden utilizar en forma separada o conjunta entre sí.

## **Acero**

Metal formado a base de hierro y aleado con carbono en una proporción entre el 0,03% y el 2%.

El acero dulce se caracteriza por ser muy maleable (con gran capacidad de deformación) y tener

Una concentración de carbono inferior al 0,2%. Por encima de esta proporción de carbono, el acero se vuelve más duro, pero más frágil.

## **Acero Inoxidable**

Acero que presenta una gran resistencia a la acción de la oxidación, característica que se consigue aleándolo con el cromo y el níquel.

Acero rápido

Nombre con el que habitualmente se conoce al acero aleado de las herramientas por su composición. Tiene un elevado contenido de carbono que se detecta por su dureza al someterle a la prueba de la limadura.

## **Mantenimiento**

Tareas necesarias para que un equipo sea conservado o restaurado de manera que pueda permanecer de acuerdo con una condición especificada.

### **Mantenimiento correctivo**

Tareas de reparación de equipos o componentes averiados.

### **Mantenimiento predictivo**

Tareas de seguimiento del estado y desgaste de una o más piezas o componente de equipos prioritarios a través de análisis de síntomas, o análisis por evaluación estadística, que determinen el punto exacto de su sustitución.

### **Mantenimiento preventivo**

Tareas de inspección, control y conservación de un equipo/componente con la finalidad de prevenir, detectar o corregir defectos, tratando de evitar averías en el mismo.

### **Mantenimiento selectivo**

Servicios de cambio de una o más piezas o componentes de equipos prioritarios, de acuerdo con recomendaciones de fabricantes o entidades de investigación.

## **Máquina**

Artificio o conjunto de aparatos combinados para recibir cierta forma de energía, transformarla, y restituirla en otra más adecuada o para producir un efecto determinado.

## **Cocina**

Una cocina es un artefacto para calentar alimentos que puede funcionar mediante diversos combustibles o por electricidad

## **¿Qué es realmente la Gerencia?**

La Gerencia es un órgano específico de la empresa. Hablamos de decisiones gerenciales, de conducta de la Gerencia. Toda empresa necesita Gerencia para ser activa.

Se trata de un concepto universal pues igualmente necesita Gerencia una empresa privada, que una pública, que una religiosa o militar. Gerencia es sinónimo de dirección.

En cada decisión y en cada acto, la Gerencia (enfoque empresarial) es medida primero por su realización económica. Sólo puede justificarse una Gerencia mediante resultados económicos. En esto la Gerencia es única. La primera definición de la Gerencia entonces es que es un Órgano Económico, porque cada acto cada decisión conlleva una dimensión económica, conocida hoy como Relación Costo/Beneficio: si algo cuesta más de los ingresos que produce, se deja de producir. Cuánto me cuesta, Cuánto me produce? Esa es la gran pregunta.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>  
www.monografias.com

Significa lo anterior que la habilidad, la competencia del individuo y la experiencia del Gerente no pueden transferirse como tales y aplicarse cualquier organización. Franklin Roosevelt fue un excelente presidente pero un pésimo Administrador.

No es fácil ser un buen Gerente, por eso la Administración debe ser para los que buscan el protagonismo.

Los gerentes están encontrando nuevas maneras de dirigir, las organizaciones se están reestructurando, los trabajos están cambiando y los líderes de la organización están experimentando nuevos enfoques de negocios. De esta transición está surgiendo una fuerte tendencia hacia el uso de grupos para mejorar la productividad, para lograr que se realicen los trabajos importantes y en algunos casos para constituirse en el núcleo de la organización.

**La gerencia es el proceso de coordinar acciones, administrando compromisos para transformar potenciales de utilidad en resultados útiles.** Este proceso se da en una organización concebida como una red de personas, actos de habla y compromisos.

Los nuevos retos que debe enfrentar un gerente de 360° exigen la combinación de conocimientos, destrezas y habilidades para generar soluciones eficaces, eficientes y efectivas que promuevan protagonismo al liderar el escenario de competitividad en que se opera.

Las mejores estrategias, en manos de la gerencia tradicional, pueden fácilmente convertirse en intenciones escritas que no cobran vida con la acción.

### **Estrategia.**

Es la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo e los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante esos propósitos.

## **TLC.**

Tratado de Libre Comercio.

## **Competitividad.**

Se utiliza este término como sinónimo de capacidad de competir

## **Empresa.**

Cualquier iniciativa comercial que implique riesgos. Institución caracterizada por la organización de los factores económicos de la producción a diferencia de la sociedad, la empresa no tiene personalidad jurídica. Cualquier tipo de negocio, corporación o sociedad.

## **Gestión**

Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponible.

Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.

## **Gerencia de los Procesos**

La gerencia de los procesos aborda la cotidianidad de la organización, implica el control de la rutina de trabajo. Su propósito fundamental es garantizar el establecimiento, mantenimiento y mejoramiento de los procesos repetitivos de una organización. Para el caso que nos ocupa no es otro que el manual operativo

de OG que contiene los procesos y procedimientos estandarizados para la gestión de un OG. Involucra el desarrollo del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). Planear es la forma como la organización define sus metas y los mecanismos para alcanzarlas. Hacer es la manera como la organización genera acciones para educar a sus actores para ejecutar las tareas planeadas.<sup>4</sup>

Verificar son los mecanismos que establece la organización para conocer los resultados de las tareas y evaluar el logro de los objetivos y por último, Actuar "correctivamente", es el desarrollo de acciones frente a los resultados de la verificación en contraste con la planeación.<sup>5</sup>

### **Gerencia de la Cultura**

Es entendida como el conjunto de acciones deliberadas y planeadas, encaminadas a liderar la transformación, fortalecimiento y/o integración de los patrones y características culturales deseables para la organización. Este elemento es vital para una organización en la medida en que su éxito depende de la capacidad que ésta tenga de adecuarse constantemente a los cambios del contexto, a la identificación que haga del tipo de organización que desea ser y las acciones que desarrolle para consolidarse como tal.

### **Gerencia de Proyectos**

Es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a actividades de proyectos de tal forma que se puedan cumplir o exceder las necesidades de los patrocinadores del proyecto. Cumplir o exceder estas necesidades significa balancear las demandas específicas relacionadas con alcance, tiempo, costo y calidad.

---

<sup>4</sup> [www.magister.com](http://www.magister.com)

<sup>5</sup> [www.gerentemoderno.com](http://www.gerentemoderno.com)

## **Gerencia de Producción**

Es el desarrollo de los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes para la dirección y toma de decisiones eficaces en una Organización o Empresa y su integración y renovación para el logro de los objetivos establecidos en la producción excelente de bienes o servicios y la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

## **Riesgo**

El riesgo de negocio es la amenaza de que un evento o una acción puedan afectar adversamente a una organización en su función principal, que no es otra que aumentar al máximo su valor para los grupos de interés y lograr sus objetivos de negocio.<sup>6</sup>

## **Gerencia de Riesgo:**

Un conjunto de métodos que permite: Identificar los riesgos, analizar los riesgos. Evaluar los riesgos.<sup>7</sup>

## **Gerencia de Proyectos on-line**

Esta herramienta permite a todos los participantes del proyecto, trabajar de forma coordinada, manteniendo el proyecto siempre actualizado y con uniformidad de información.

---

<sup>6</sup> [www.enlinegerentes.com](http://www.enlinegerentes.com)

<sup>7</sup> [www.magister.com](http://www.magister.com)

## **CAPITULO III.**

### **3. PROPUESTA.**

#### **FORMULACIÓN DE METODOLOGÍAS GERENCIALES PARA MEJORAR NIVELES DE COMPETITIVIDAD Y CUBRIR MERCADOS GLOBALIZADOS, APLICADOS A LA EMPRESA INDUSTRIAL "LINCOLN" UBICADA EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, CANTÓN RIOBAMBA.**

##### **3.1. ESTRATEGIA CORPORATIVA DE LA EMPRESA**

Desde un inicio, lo que se pretende es que esta sea una empresa rentable, mediante el ofrecimiento de productos y servicios reconocidos, basándose primordialmente en la toma de decisiones correctas por parte de la alta gerencia administrativa, en este caso del Sr. Salomón Santillán.

La empresa trabaja dentro del sector industrial, y se busca que tenga una amplia gama de productos. El ideal es que la empresa presente nuevas y mejores soluciones de servicio a sus clientes, apoyados en herramientas tecnológicas y de gestión que permitan una optimización de costos y mejorar la coordinación general.

La gerencia deberá pasar por un proceso de capacitación y de estudio aplicando métodos de gerencia aplicables a un entorno globalizado.

##### **3.1.1. Estrategias**

- **Estrategia básica:**

La estrategia básica será la diferenciación de un método gerencial básico y actualizado al mercado.



Concentrarse en sectores que tengan potencial y que puedan ser muy bien atendidos, presentando características diferenciadoras de Flexibilidad y Seriedad.

Las ideas serán netamente confiables y realizables.

### **Estrategia de negocio**

Para fortalecer la estrategia general, se trabajará sobre las siguientes estrategias de negocio:

Integración hacia adelante: Para esto se trabajará en crear y fortalecer canales de distribución propios: fuerza de ventas y locales, que permitan tener un contacto directo con el usuario final y mejores condiciones de precio y cobro, aprovechando los beneficios de la comercialización, y también las exoneraciones arancelarias.

Concéntrica: Ampliar la gama de productos básicos con otros relacionados, sin que necesariamente sean hechos en nuestro taller.

### **3.2. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA**

Para cumplir la estrategia básica lo que se busca es que la administración de las actividades sea bajo la modalidad de procesos en lugar de una por departamentos para que haya fluidez en las actividades.

Para estos procesos se establece objetivos que serán controlados mediante indicadores que midan cumplimiento básico de su objetivo, satisfacción del cliente, satisfacción del personal y costos, de lo cual se encargara la gerencia.

## **Mapa de procesos**

Se trabajaría básicamente con 5 macro procesos: Dirección, Mkt y Ventas, Diseño y Producción, Logística y Apoyo. Estos macro procesos estarán encargados de las siguientes actividades y tareas:

### **Macro proceso: Dirección.**

Encargado de la planificación, la estrategia, la asignación de recursos y el control de las actividades. Sus acciones deben estar basadas en la estrategia básica de la empresa.

### **Macro proceso: Mkt. y Ventas**

La función principal sería la del desarrollo de soluciones para los clientes junto con las estrategias de comercialización.

### **Macro proceso: Diseño y producción**

Elaborar el diseño de nueva maquinaria y los procesos de producción, además de recibir la materia prima, producir, diseñar maquinaria nueva.

### **Macro proceso: Logística**

Encargado del aprovisionamiento, despacho y distribución de materiales, materia prima, producto terminado y documentos (aduaneros).

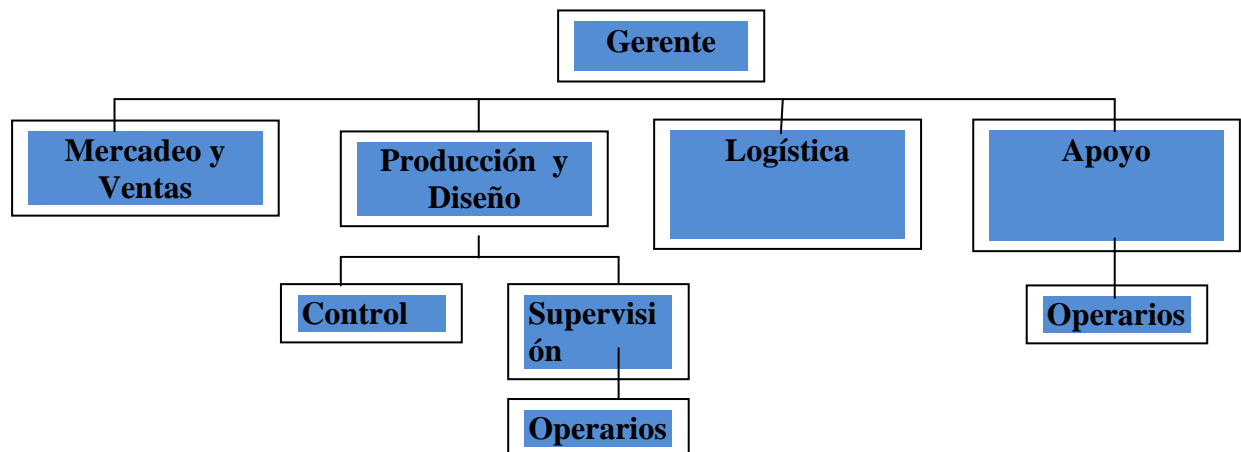
### **Macro proceso: Apoyo**

Encargado de todas las actividades de apoyo para el funcionamiento de la empresa, dentro de eso: Manejo del personal. Manejo de finanzas de corto plazo. Mantenimiento y Adquisiciones.

MACRO PROCESOS	FUNCIONES PRIMARIAS
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaborar y analizar estrategias de Mkt, Producción, RRHH, financieros.</li> <li>➤ Contacto de clientes importantes.</li> <li>➤ Contacto de proveedores importantes.</li> <li>➤ Decisiones de inversión.</li> <li>➤ Delegar responsabilidades.</li> <li>➤ Asegurar recursos para planes y actividades.</li> <li>➤ Control en el avance de planes y actividades.</li> </ul>
Mkt y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conseguir clientes y pedidos.</li> <li>➤ Realizar gestión de cobros.</li> <li>➤ Conseguir información de mercado</li> <li>➤ Elaborar y desarrollar estrategias de ventas, promoción, precio y distribución.</li> <li>➤ Administración de la fuerza de ventas.</li> </ul>
Diseño y Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaboración de diseño y procesos.</li> <li>➤ Producción de maquinaria requerida.</li> </ul>
Logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recepción de materia prima.</li> <li>➤ Despacho de pedidos y documentos.</li> </ul>
Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Adquisiciones.</li> <li>➤ Manejo de RRHH.</li> <li>➤ Contabilidad.</li> <li>➤ Cobros y pagos.</li> <li>➤ Mantenimiento.</li> <li>➤ Limpieza.</li> <li>➤ Adm. Tecnológica.</li> </ul>

Fuente: Lincoln

Tabla: 2



Elaborado por: María Fernanda Jaya G.

### 3.3. SELECCIÓN DE UN METODO DE GERENCIA PARA COMPETIR EN ESCENARIOS GLOBALIZADOS, APLICADO A LA EMPRESA INDUSTRIAL LINCOLN, UBICADA EN LA POVINIA DE CHIMBORAZO CANTÓN RIOBAMBA.”

Se ha tomado la iniciativa de tomar el método de gerencia de 360°, por la razón de ser un sistema muy sencillo que permitirá acoplarse a la empresa Lincoln y simplificar la toma de decisiones como lo vamos a poder verificar en este capítulo.

### 3.4. LA METODOLOGÍA GERENCIAL DE 360° PARA COMPETIR EN ESCENARIOS GLOBALES.

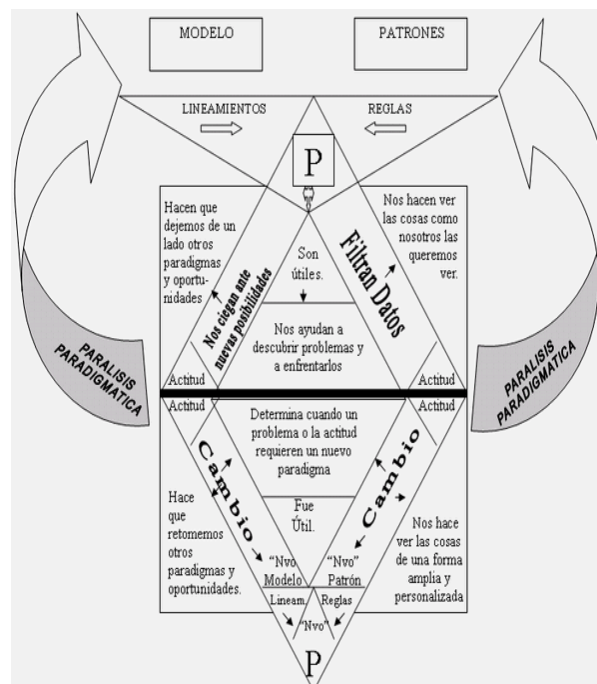
El crecimiento de las empresas a nivel mundial está gobernado por el comportamiento de sus gerentes. Los sistemas gerenciales tradicionales enfrentan entropía y la incapacidad de responder a las demandas de un mercado que ha establecido estándares globales de competitividad. Es por esto que tiene una importancia relevante dentro de la empresa, cultivar las características de una gerencia emergente, consistentemente eficaz, eficiente en la administración de sus procesos y altamente efectiva en su capacidad de seducir al mercado. Este artículo establece un mapa gerencial para operar en escenarios globalizados,

basado en el retcambio. Palabras Clave: Geoliderazgo, Organización, Gerencia, Retcambio. Según el vocablo griego "paradigma", significa ejemplar o ejemplo. En la jerga actual designa a las corrientes o tendencias cuya aparición continua las ha convertido en un ejemplo a seguir o imitar.

Realmente, el vocablo paradigma es un término rebuscado para indicar una realidad sencilla. Se refiere a la aparición continua de un estilo, técnica o proceso que lo impone como "moda" de ejecución. Es decir, aquella ejecución que ha ganado carta de ciudadanía en la manera o convención de hacer las cosas. Debido a esto, conforma el escenario de corto plazo en el que se localiza la gestión empresarial. Este estilo de ejecución, que se nos impone como moda, nos permite predecir muchas cosas sin tener "bola de cristal".

Como se emplea en la ciencia (Kuhn, 1970), el paradigma se refiere al entendimiento compartido e igualmente importante, a los ejemplares compartidos que surgen en las disciplinas científicas para conducir la investigación y la instrucción en la disciplina de que se trate. Un paradigma es una forma de hacer las cosas, una manera de observar el mundo.

### PARADIGMA UN ARMA DE DOBLE FILO.



La figura en su parte superior nos sugiere que un paradigma es un modelo o patrón que pretende representar una realidad. Los paradigmas poseen lineamientos y reglas. Son útiles, nos ayudan a descubrir problemas y enfrentarlos. Las actitudes pueden filtrar ciertos datos de la realidad según el tipo de observador en que nos volvamos. Nuestras percepciones nos hacen ver las cosas como nosotros las queremos ver. Hacen que dejemos de un lado otros paradigmas y oportunidades con lo que producen puntos ciegos.

El cambio de paradigmas facilita la generación de nuevas interpretaciones y modelos. Estos nuevos patrones, con sus nuevas reglas amplían la forma de ver la realidad y facilitan retomar otros paradigmas y oportunidades.

Un paradigma que representa fielmente la realidad es útil, uno que ha perdido vigencia, fue útil, sin embargo sus herramientas pueden ser retomadas en otra configuración.

La parálisis paradigmática representa una fijación dentro del encuadre, generando incapacidad de respuesta oportuna. Por lo anterior los paradigmas son armas de doble filo y a la vez necesarios.

## **LA GLOBALIZACIÓN Y SUS INFLUENCIAS GERENCIALES EN EL NUEVO SIGLO.**

### **1- La navegación entre las olas del siglo XXI.**

Navegamos en un escenario nunca antes visto en la historia gerencial.

Salirnos de él no es posible, seguir remontando contra corriente implica desperdiciar tiempos de respuesta, ante competidores que se mueven de una manera voraz en el mercado.

Si el mar fuera el escenario de la globalización, estaríamos navegando junto al Titanic, el Poseidón, el Missouri, portaaviones, submarinos, fragatas, etc., a cuyo paso producen zozobra, en los botes y barcas que comparten aguas.

Al contemplar ese escenario fácilmente podemos caer en la perplejidad y la abrumación.

Los países y empresas que tradicionalmente han operado en ambientes relativamente predecibles, no solo llegan tarde a la reunión para reinventar el mundo; si no que son los primeros en pagar la cuenta generada por los "estallidos globales".

Este escenario, tal como Fernando Flores lo menciona, presenta tres ingredientes particulares, altamente incisivos "para bien o mal", estos son:

- El tsunami de los cambios tecnológicos.
- El movimiento de las placas tectónicas de la globalización económica.
- Los ciclones de la anarquía mundial.

El Tsunami es una fuerza de la naturaleza, una ola gigante que el hombre no puede afrontar, una vez llega. Estamos frente a una reconvulsión en el campo de la información, las comunicaciones, la biotecnología, la nanotecnología, etc.

El movimiento tectónico aun cuando es más poderoso, es también más lento. La globalización en los inicios del siglo XXI, esta posicionando a países como China que está alcanzando unidad de propósito, ha frenado a Japón quién tiene dificultad para administrar el cambio y tiene en estado de tablas a la India, dividido en dos partes un norte conflictivo y un sur desarrollado (actualmente la mayor cantidad de ingeniería en Software está en la India).

Los ciclones desorganizan lo que está a su paso. El terrorismo, el fanatismo, el inmediateismo hedonista, las pandillas, el narcotráfico, etc. Ponen a las

organizaciones del estado en Jaque, bloqueando, limitando o anulando el papel "tradicional" de sus instituciones.

Estas obvias realidades han dejado a la deriva a países como Argentina, quien ha caído temporalmente en un sube y baja emocional, amenazando llevar hacia ese punto a otros de África y Latinoamérica. ¿Cómo me afecta a mí este escenario de probabilidades? Fernando Flores sostiene que en Latinoamérica el narcotráfico, el lavado de dinero y la anarquía en nuestro vecindario, unido a las desigualdades, la pobreza endémica y el resentimiento de los excluidos, forman una combinación muy explosiva y peligrosa.

La violencia a través de la delincuencia generalizada, las epidemias, el desempleo son experiencias que cada vez más compartimos y ante las cuales actuamos con una pasividad incrédula, o una agresividad torpe; un comportamiento reactivo circunscrito a la queja o agresión que no construye futuros. Debemos salir de ese círculo asumiendo la responsabilidad de articular posibilidades en nuestro campo de interacción.

La globalización es un modelo iniciado, en la década de los ochenta a partir de la caída del muro de Berlín, involucra una apertura hacia intercambios con un alto grado de movilidad, coordinando actividades internacionalmente dispersas. El concepto está ligado a la idea de una humanidad que por primera vez funciona como un todo, como un sistema único, como un sistema-mundo cuya matriz y motor es el capitalismo.

Hemos entrado a un nuevo siglo y milenio, en todo el mundo se están dando una serie de cambios. Este proceso trae consigo una era de mayor competitividad, calidad y estandarización de normas que gobiernan esos intercambios.

La Globalización es un proceso espacial y temporalmente diferenciado hacia una forma más avanzada de internacionalización, que implica un alto nivel de intercambios entre actores internacionalmente dispersas. Está ligada a la idea de



una humanidad interdependiente, que interactúa como un sistema único, como un sistema-mundo.



Este proceso trae consigo una nueva era de mayor competitividad, que exige mayor calidad en la gerencia organizacional.

La historia del pensamiento administrativo muestra en este siglo XXI cambios sin precedencia alguna, transformaciones radicales que están exigiendo un nuevo papel al gerente. La Globalización, está dando lugar a la apertura de mercados, creando uno solo, el mercado mundial. La competitividad se ha incrementado con los diversos tratados de libre comercio, exigiendo al gerente tomar en cuenta y administrar nuevos escenarios para poder competir.

El pensar tradicional que identifica la administración con "ver que se hagan las cosas" está obsoleto: hoy en día, el estudio de la actividad administrativa se centra en los procesos de toma de decisiones, comunicación para la acción y despliegue del potencial humano. De administrar cosas se ha pasado a administrar personas y de ahí a administrar compromisos. El centro del entendimiento entre los individuos, grupos y organizaciones son en la actualidad los compromisos.

## **COMPONENTES DE LA GLOBALIZACIÓN.**

### **Estandarización de Productos y Servicios:**

Este componente refleja que para poder competir en el mercado mundial debemos de poner un estándar en nuestros productos y seguir normas de calidad, tratando de adaptar nuestro producto a las diferentes caras del mercado.

### **Medidas Competitivas:**

Lo primero que debemos hacer para ser competitivos, es identificar a los competidores, una vez hecho esto se deben analizar los puntos débiles, fuertes, oportunidades y amenazas, estableciendo una estrategia que promueva una condición y un posicionamiento en el mercado en que se opera.

### **Designación de Líderes Estratégicos:**

La Globalización al abrir los mercados mundiales, está provocando que los países más competitivos en un determinado producto se les reconozcan como líderes para desarrollarlo y por consiguiente domine el mercado, es aquí donde se genera la pregunta ¿Qué es lo que mejor hacemos o producimos?

### **Organizaciones Globales:**

La forma de ver la organización de una empresa ha cambiado, ya no es válido ver una organización a nivel nacional o regional sino verla desde el punto global, es decir surgen nuevas estructuras, nuevos procesos administrativos y por ende la capacidad del recurso humano debe aumentar. Esta demanda plantea la necesidad de diseñar un horizonte global y caminar hacia su conquista con una estructura organizacional adhoc.

### **Diseño de Productos y Servicios Globales:**

Al diseñar y fabricar un producto, se debe pensar y estudiar las necesidades comunes de los clientes de todo el planeta. Se debe buscar también reducir los costos y mejorar la calidad para competir.

### **Estrategia Global:**

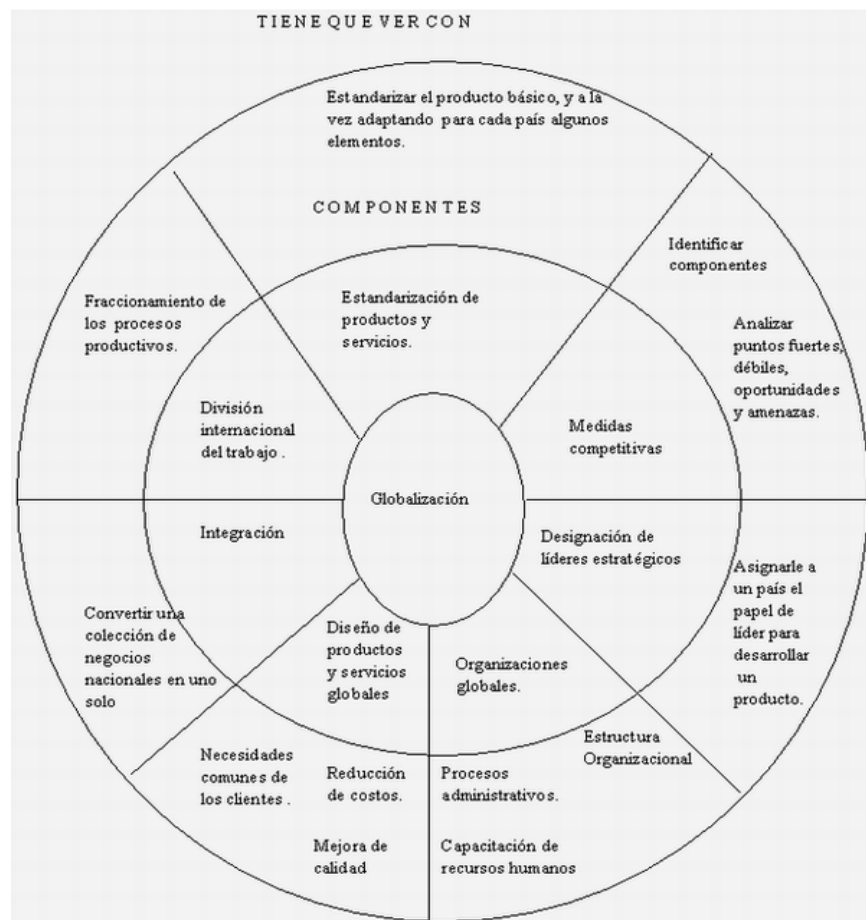
Será necesario pensar en un Marketing global, una estrategia de Mercadotecnia global, buscar la unión o colección de negocios en uno solo que pueda dar presencia en el mercado.

## División Internacional del Trabajo:

Los procesos productivos serán fraccionados en unidades productivos ubicados en diversas regiones del planeta, para abaratar costos de producción de producción.

Todo lo anterior presenta un escenario con una apertura de mercados, en donde la lucha por sobrevivir o dominar territorios será mayor. El Gerente debe asumir un rol diferente al tradicional para poder competir, de lo contrario su empresa será devorada por los adversarios.

A continuación se presenta un esquema que resume los siete componentes identificados en este escenario.



Si la globalización expresa tendencias y retos. ¿Qué papel debe asumir la organización y el gerente que está en dicha órbita? Veamos a continuación las normas EFQM de excelencia, usadas por empresas Europeas para establecer condiciones, estándares para competir en este escenario.

### MODELO EFQM, PARA COMPAÑÍAS DE EXCELENCIA.

Este modelo es una segunda versión del Malcolm Baldrige, aplicable a Empresas Europeas, estableciendo criterios de competitividad global.

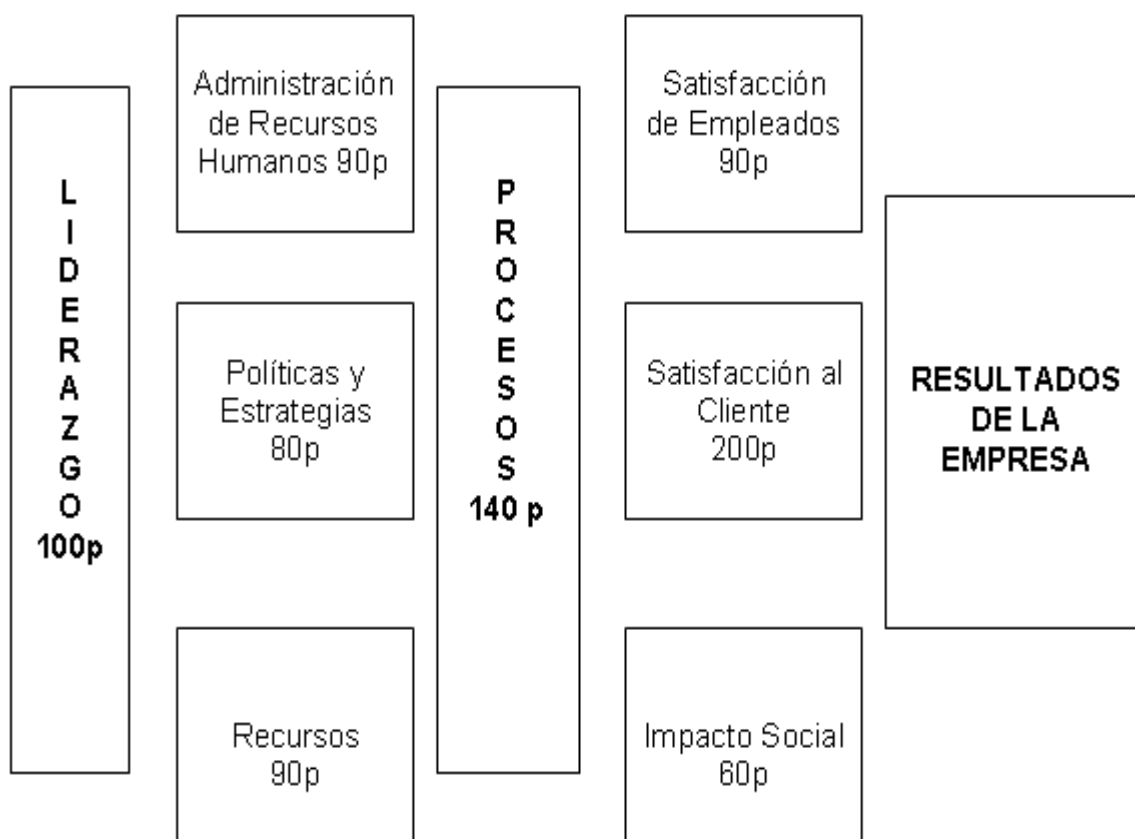


Tabla: 3

El modelo EFQM representa un mapa hacia la competitividad, al igual que las normas Malcolm Baldrige y el premio Deming.

## **- EL RETCAMBIO: EL NUEVO GERENTE DEBE AFRONTAR LOS CAMBIOS.**

Es claro que la Globalización, trae consigo cambios que muchos de ellos son radicales, por lo cual el Gerente del nuevo siglo debe administrar estos cambios, ya que si trata de ignorarlos no podrá competir y será desplazado por la competencia.

### **Algunos supuestos relacionados para el cambio del siglo XXI son:**

Nos enfrentamos a un escenario de cambios sin precedentes, generados por la competencia global.

- La empresa del siglo XXI se mueve frente a demandas de competitividad Mundial cuyo acceso está condicionado por diversos estándares.
- El cambio es una realidad diaria el cual no se puede ignorar, solo administrar.
- Existen presiones diarias para obtener rendimientos a un menor costo con más rapidez, mejor calidad y servicio que los competidores.
- El cambio se presenta como una necesidad de supervivencia, crecimiento, desarrollo o liderazgo.
- No todo cambio se traduce en mejoras, sin embargo, toda mejora se origina en un proceso de cambios funcionales.
- Aun cuando el cambio es parte de la vida diaria genera tensión, incertidumbre, resistencia y entropía.
- El cambio puede darse en forma Inercial, revolucionaria o sintergial.
- La empresa que no se renueva a través del cambio se expone a la obsolescencia, vejez y desaparición.
- Todo gerente es responsable de administrar el cambio y asumir sus consecuencias.

## **- LAS 7 ENFERMEDADES MORTALES DEL GERENTE OCCIDENTAL**

Desde hace mucho tiempo el Dr. William E. Deming, regañó y habló acerca de estas enfermedades que padece el gerente occidental y que para este nuevo siglo deben de erradicarse de lo contrario cederán oportunidades a sus contrincantes del oriente los cuales gracias a las enseñanzas del Dr. Deming, las han logrado eliminar.

Falta de Constancia de Propósito. La mayoría de las compañías en occidente están administradas sobre dividendos trimestrales, dejando la visión a largo plazo que es el periodo en el cual se dan los proyectos de gran envergadura.

Énfasis en las utilidades a corto plazo. De entrada esto derrotan la constancia de propósitos, limitando el riesgo a ganancias mayores a largo plazo.

Evaluación de desempeño, calificación de méritos o revisiones anuales de personal y administración por objetivos. Tienen el mismo problema porque atentan contra el orgullo del trabajador, inspiran e infunden miedo y temor en el desempeño del trabajo y enfatizan utilidades a corto plazo.

Movilidad de la administración. La gerencia no echa raíces en la organización, más bien rota en la búsqueda del mejor postor, sin demostrar fidelidad a la organización.

Manejan la compañía solo en base a los números. Esto puede conducir al descontrol, ya que de hecho las cifras más importantes para la administración son algunas veces imposibles de conocer e inclusive desconocidas.

Costos Médicos Excesivos. Las empresas enfrentan dentro de sus paquetes de prestaciones, costos en el área de seguridad de sus empleados, altos.

Costos Excesivos de Garantía. Fomentados por abogados que trabajan sobre la base de honorarios aleatorios

## **LAS ENFERMEDADES MORTALES DEL GERENTE TRADICIONAL**

La gerencia tradicional, enraizada en prácticas desactualizadas, al igual que planteo Deming, refiriéndose a la cultura empresarial norteamericana, muestra cinco enfermedades que ahogan la gestión del capital humano, los procesos, la calidad del servicio a clientes y finalmente las finanzas de la empresa.

Improvisación: Ausencia de visión y planes consistentes. Mentalidad reactiva, movida por las circunstancias del corto plazo.

Dispersión: Esfuerzos fragmentados y difusos. Falta de coordinación. Cada quien trabaja por sus propios objetivos.

Manipulación: Control basado en la posición; juegos psicológicos, maniobras y engaño, su efecto es en el corto plazo.

Postergación: Dejar las cosas para mañana, complicación de las soluciones, ausencia de iniciativa, conocimiento y logro de resultados.

Desperdicio: La gestión produce pérdidas, re trabajo, demoras, desempleo oculto, engaños, entropía e incompetencia frente al mercado.

## **ANÁLISIS DE LAS ENFERMEDADES DEL GERENTE INNECESARIO**

### **A. IMPROVISACIÓN**

Ausencias de visión y planes, dan lugar a que actuemos como personas reactivas en el medio laboral y personal. Pero la improvisación puede ser combatida por

medio de la planeación. Planear es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos

## B. DISPERSIÓN

Se refiere específicamente a la acción - desempeño difuso, donde las personas hacen un trabajo que no aterriza en las tareas que agregan valor a la organización, es decir, cada quién hala por su lado y no existe una mentalidad de equipo.

### ***¿Pero por que cada quién hala por su lado?***

Trataremos de darle una respuesta a esta interrogante:

El aumento de la involucración de los empleados presenta nuevos retos para muchas organizaciones. Las culturas, en especial las de jerarquías fijas con métodos descendentes, no están acostumbradas a involucrar al personal operativo en los trabajos vitales de planeación, toma de decisiones y fijación de objetivos.

En estas organizaciones, los líderes tienden a pasar información, delegar y contestar preguntas, muchas veces sin buscar la involucración o creatividad de los subordinados. Mosvick y Nelson (1987) lo expresan de la siguiente manera: Históricamente, las organizaciones se han estructurado para reforzar los estilos gerenciales autoritarios... A pesar de las innovaciones relativamente recientes en las teorías y prácticas gerenciales (tales como administración matricial y círculos de calidad), pocas organizaciones cuentan con una estructura que facilite la participación en la toma de decisiones. Para bien o para mal, la estructura organizacional autoritaria sigue siendo la más común.

Las empresas menos estructuradas pueden ser más participativas y menos autoritarias. En algunas organizaciones, los líderes tratan de involucrar a sus



miembros pidiéndoles su participación. Sin embargo, este método es contraproducente cuando el líder no sabe cómo manejar la participación. De hecho, algunos líderes solicitan participación para después desalentarla, consciente o inconscientemente, con sus acciones: interrumpen a la gente, les permiten poco tiempo para su participación, se vuelven defensivos o simplemente ignoran lo que escuchan.

Los gerentes también se frustran, quejándose de no poder obtener mayor "participación" de los subordinados y de no lograr que "sientan como suyos" los objetivos y operaciones del negocio. No obstante, estos mismos gerentes suelen carecer de la personalidad y habilidades necesarias para extraer las ideas de la gente, escuchar con atención y aplicar las ideas propuestas.

Los gerentes tienen que aprender tanto a involucrar a los demás como a participar ellos mismos en forma que no lastime el orgullo ni el sentido de responsabilidad de los subordinados. Hasta hace poco, se veía con malos ojos a cualquier gerente que estuviera interesado en tornillos y tuercas. Podemos atrevernos a decir que en esta década, habremos cerrado el círculo. El gerente criticado será el que se distancie a sí mismo del frente de batalla.

### C. MANIPULACIÓN

Se refiere al concepto de jefe centrado en la autoridad, descuidando los sistemas de comunicación y administración de compromisos, el jefe no es capaz de inspirar a sus empleados para que se trabaje con motivación, sino solo se obedecen las ordenes por simple hecho de ser el jefe y no con un convencimiento que se trabaja por algo importante.

Para que un grupo tenga éxito, debe tener un líder. Los "gerentes" que están en el proceso de transición hacia "líderes grupales" ya sea como título, concepto o ambos no sólo requieren cambiar en forma significativa sus actitudes mentales,

sino que también deben modificar sustantivamente la función que desempeñan. Se convertirán en facilitadores del trabajo de grupos.

Cuando se piensa en el gerente tradicional, se percibe a un ejecutivo que toma decisiones, delega, dirige y frecuentemente programa el trabajo de los demás. Cuando se piensa en un líder de grupo, nos viene a la mente la imagen de un motivador. Un líder de grupo logra que los individuos trabajen coherentemente en proyectos definidos con marcos de tiempo predeterminados.

Cuando nos imaginamos a un grupo y su líder, éste no siempre es la persona más prominente. De vez en cuando, uno o más de los miembros del grupo adquiere relevancia heroica al lograr algo dramáticamente bueno para el grupo.

#### D. POSTERGACIÓN

Se refiere a la ausencia de coordinación de la acción de manera oportuna, a la dificultad para la priorización de los asuntos importantes, el dejar para mañana, los asuntos que deben resolverse hoy. No es posible detener el día, pero es posible no perderlo. Una pulgada de oro no puede comprar una pulgada de tiempo.

No es suficiente estar ocupado. La cuestión es: ¿En qué está usted ocupado? Todo gerente debe decirse con frecuencia: Si me pagan por hacer algo, ¿Estoy ocupando mi tiempo en hacer eso?

Aquel que planea todas las mañanas las operaciones del día y que sigue ese plan, lleva consigo un hilo que lo guiará a lo largo y ancho del laberinto de la vida más atareada. La distribución ordenada del tiempo es como un rayo de luz que llega a todas sus ocupaciones. Pero cuando hay un plan previsto cuando la disposición del tiempo depende únicamente de cómo ocurran los incidentes, el caos reinará pronto.

## E. DESPERDICIO

Son todos los retrabajos, demoras, almacenamiento, transportes excesivos, etc. Que deben ser eliminados o reducidos en todo proceso. Es decir, tener en mente "hacer las cosas bien, desde la primera vez".

Por lo general el trabajo y el desperdicio requieren la misma cantidad de esfuerzo físico. Para determinar si una actividad es trabajo o desperdicio, pregúntese: si elimina la actividad ¿se afectará la cantidad del rendimiento?, ya que todo desperdicio de trabajo acaba incrementando los costo y se hace un esfuerzo improductivo, mas adelante analizaremos esta pregunta.

Para otros autores como Eugenio Ramírez Amador presenta otro enfoque de las enfermedades de un gerente que son las siguientes:

"Informitis, comisionitis, reunionitis y telefonitis constituyen las cuatro enfermedades gerenciales modernas, que son la negación misma del ejercicio gerencia. En efecto, un Gerente moderno nunca tiene tiempo para lo importante, porque se encuentra redactando informes sobre lo urgente. Y es que este problema no es nada nuevo ya que desde 1868 Balzac en su obra: "Les Employés" había dicho: "La burocracia, este poder gigantesco, puesto en marcha por tontos, ha traído a este mundo una fuerza perezosa, llamada informe. Las casas más bellas fueron creadas en Francia cuando todavía no había informes y las decisiones se tomaban de manera espontánea. Un hombre de cierta estatura no se arrastraría ni se humillaría en ese lodazal, allí (refiriéndose a los informes) sólo entran los flojos y los incapaces. Así se fue formando la mediocridad de la administración francesa..."

Ese estado de atrofia nerviosa y muscular de la gerencia, generará una cultura organizacional, en donde los demás subalternos y gerentes medios se comportarán igual, porque saben que cuando el superior los califique, tenderá a calificar mejor a quienes se comporten igual que él en estilo y conducta, y claro, si

usted también se pasa redactando informes, en reuniones, en comisiones o atendiendo llamadas, pues dentro de la cultura de esa empresa serás entonces un gerente 'normal' y consecuentemente serás bien calificado.

## EL CUBO ORGANIZACIONAL.

La organización como sistema, presenta una serie de variables que participan en la dinámica hacia la competitividad.

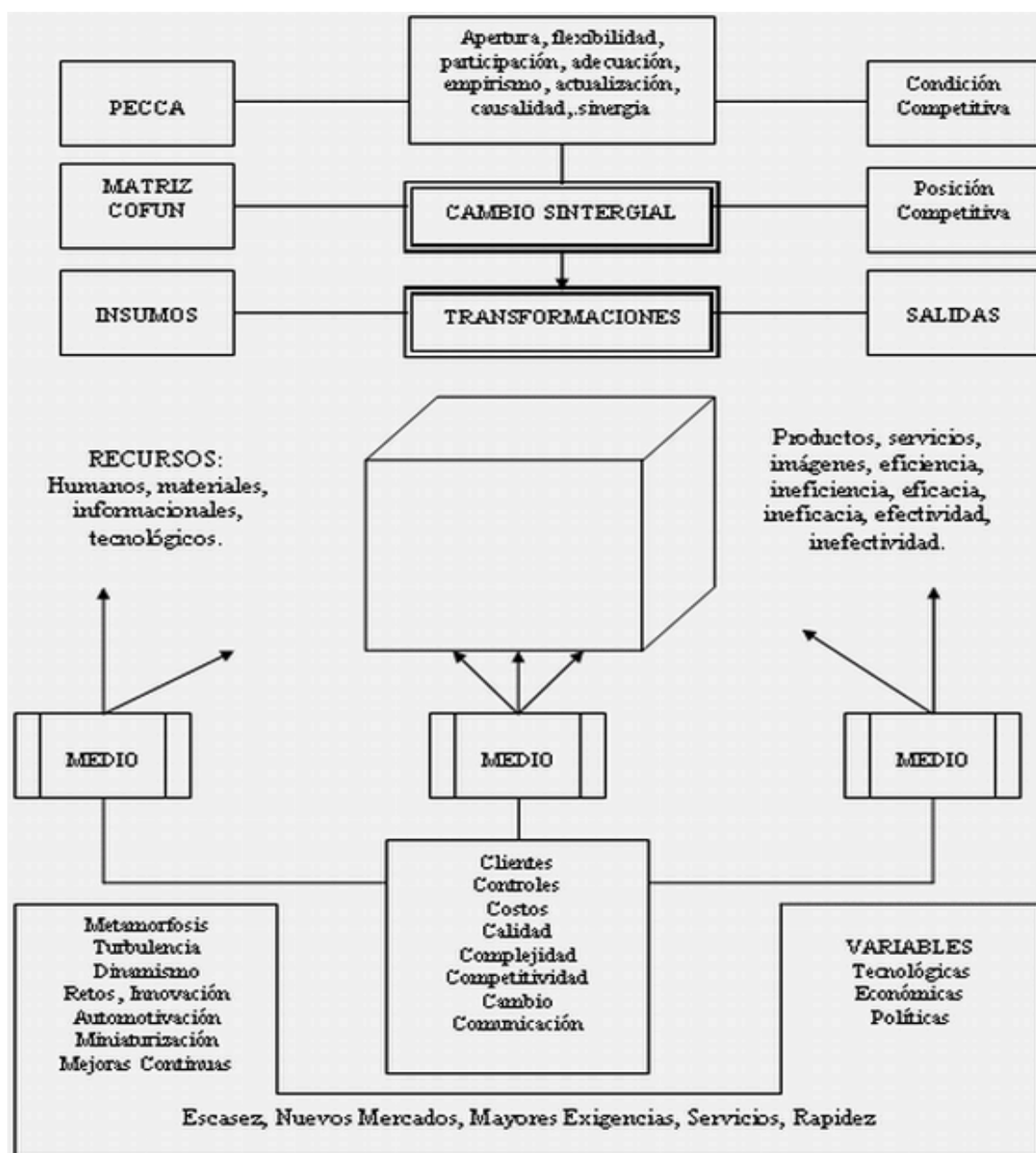


Tabla: 4

## ¿Qué es la Gerencia realmente?

La Gerencia es un órgano específico de la empresa. Hablamos de decisiones gerenciales, de conducta de la Gerencia. Toda empresa necesita Gerencia para ser activa.

Se trata de un concepto universal pues igualmente necesita Gerencia una empresa privada, que una pública, que una religiosa o militar. Gerencia es sinónimo de dirección.

En cada decisión y en cada acto, la Gerencia (enfoque empresarial) es medida primero por su realización económica. Sólo puede justificarse una Gerencia mediante resultados económicos. En esto la Gerencia es única. La primera definición de la Gerencia entonces es que es un Órgano Económico, porque cada acto, cada decisión conlleva una dimensión económica, conocida hoy como Relación Costo/Beneficio: si algo cuesta más de los ingresos que produce, se deja de producir. Cuánto me cuesta, Cuánto me produce? Esa es la gran pregunta.

Significa lo anterior que la habilidad, la competencia del individuo y la experiencia del Gerente no pueden transferirse como tales y aplicarse cualquier organización. Franklin Roosevelt fue un excelente Presidente pero un pésimo Administrador.

No es fácil ser un buen Gerente, por eso la Administración debe ser para los que buscan el protagonismo.

Los gerentes están encontrando nuevas maneras de dirigir, las organizaciones se están reestructurando, los trabajos están cambiando y los líderes de la organización están experimentando nuevos enfoques de negocios. De esta transición está surgiendo una fuerte tendencia hacia el uso de grupos para mejorar la productividad, para lograr que se realicen los trabajos importantes y en algunos casos para constituirse en el núcleo de la organización.

La gerencia es el proceso de coordinar acciones, administrando compromisos para transformar potenciales de utilidad en resultados útiles. Este proceso se da en una organización concebida como una red de personas, actos de habla y compromisos.

Los nuevos retos que debe enfrentar un gerente de 360° exigen la combinación de conocimientos, destrezas y habilidades para generar soluciones eficaces, eficientes opera.

Las mejores estrategias, en manos de la gerencia tradicional, puede fácilmente convertirse en intensiones escritas que no cobran vida con la acción.

### **CAMBIO DE PARADIGMA EN LA GERENCIA.**

Administrador	Gestor
Cuida	Multiplica Impacta Se orienta hacia
Logra	RENDIMIENTOS Se apoya en poder
Se enfoca en procesos.	FUNCIONAL Practica la vista larga Inspira
Se vale de la autoridad	confianza Se enfoca en acciones
Tiene una visión a corto plazo	inteligentes para obtener resultados útiles
Inspira respeto	Innova Transgrede el sentido común Es un
Fija la vista en los procedimientos y	transformador Cuestiona para mejorar Es
en los presupuestos	la persona que se responsabiliza de su
Imita	autonomía para conquistar milagros.
Acepta el status	
Es el clásico buen soldado	
Hace las cosas bien	
Es la persona que sigue el plan	
trazado, eficientemente	

**Tabla: 5**

El paso de un enfoque a otro lleva numerosas formas de actuar que inciden directamente en las organizaciones. Fundamentalmente, el gestor, al igual que el coach tratará de involucrar a sus colaboradores en el logro de los resultados.

Su estilo cómo administrador de compromisos y coordinador de acciones, trazará el cauce para implicar a todos, trabajando en equipo. Su idea será la impecabilidad en el cumplimiento de sus compromisos y el rigor en la conquista de la mejora continua y; por ello, innovar en favor de los servicios que debe prestar es un reto en el que se atreverá a transgredir el sentido común para su conquista.

La negociación, y la capacidad de trabajar en red, con alianzas y en entornos complejos, van a definir el éxito de su acción.

Habilidad de impactar en clientes al identificar preocupaciones, desarrollar ofertas que las disuelvan, cumplir impecablemente y producir satisfacción todas las veces.

## EL NUEVO ENFOQUE GERENCIAL PARA LA ORGANIZACIÓN.

ENFERMEDAD	VACUNA	ACCIÓN.
Postergación: Deje las cosas para mañana. El tiempo las arreglará.	Anticipación.	Sea Proactivo, manténgase siempre delante de los acontecimientos.
Dispersión: haga cosas variadas, sueltas, desconectadas de la misión.	Enfoque.	Priorice lo importante. Céntrese en la misión y estrategia.
Manipulación: Rinda culto a la autoridad y profese el control por	Impacto.	Actúe con el fin en mente. Supere expectativas.

el control.		
Desperdicio: Complice las soluciones con demoras, transportes, inspecciones, almacenaje, retrabajo.	Optimización.	Simplifique al máximo. Mejore hábitos, actitudes, métodos, procedimientos, procesos y sistemas.
Improvisación: Reaccione a la hora de la acción, saliendo del apuro, de cualquier manera. Sea bueno para explicar el fracaso.	Utilidades.	Produzca resultados útiles y valor agregado. El éxito no necesita explicación ( al igual que el fracaso, porque es obvio.)
Si ud. no esta obteniendo los resultados que desea, pregúntese: ¿Qué enfermedades gerenciales estoy practicando?		Si ud. esta obteniendo los resultados que desea, pregúntese: ¿Qué leyes gerenciales estoy practicando?

**Tabla: 6**

## **LAS CINCO LEYES DEL GERENTE de 360°.**

Anticipación: Establecer una visión estratégica de resultados, tomando la iniciativa y corriendo riesgos con mentalidad proactiva.

Aquellos capaces de anticipar su futuro, tendrán el poder de elegir con acierto el presente.

Anticipar el futuro es una condición necesaria para competir. El pensamiento estratégico se convierte en una de las prioridades del ejecutivo moderno en el proceso de desarrollar visiones sobre la manera de conquistar el futuro.



## ¿Qué es visión?

Es el diseño de escenarios futuros y sus estrategias para conquistarlo, es el resultado de nuestros sueños en acción. Debe responder a qué espera el individuo, grupo y organización hacer y lograr con su tiempo y libertad de elección; así como también donde espera estar en un tiempo determinado.

Para lograr una visión organizacional se hace necesario tener en cuenta cuatro ingredientes claves:

- ✓ Debe ser formulada por líderes.
- ✓ Debe ser compartida y apoyada por su equipo.
- ✓ Para que sea exitosa debe ser amplia y detallada.
- ✓ Debe ser positiva y alentadora.

La visión debe ser formulada por líderes porque la organización necesita tener a alguien que señale a los seguidores el camino a seguir para alcanzar un nivel alto de desarrollo.

Por otro lado la visión debe ser compartida y apoyada por su equipo.

Ningún jefe quiere empleados que no piensen o que no tengan iniciativa. Pero una vez que su jefe ha tomado una decisión, lo mejor que usted puede hacer, es apoyarlo y que se lleve a cabo.

Además, para que una visión sea exitosa debe ser amplia y detallada. Por otra parte, una visión debe ser positiva y alentadora.

Liderar es el proceso de influencia interpersonal ejercida por un individuo sobre un grupo, en el logro de una tarea, meta o misión, a través de los sistemas de comunicación y toma de decisiones. Energizar el comportamiento involucra el diseño de conversaciones para la acción.

Esta definición ubica al liderazgo como un proceso, más que una acción; determinada por los estilos de influencia social, utilizados por el líder, que actúa sobre el grupo con el propósito de compartir su visión y las estrategias para alcanzarla, a través de tareas y metas que se ha impuesto.

El alcance de la visión impone dos elementos más, el primero la comunicación y el segundo la eficacia, como decisor al innovar, cambiar, crear, y administrar.

Enfoque: Tomar decisiones actuando con el fin en mente. Mantener constancia de propósitos, evitando "casarse" con el corto plazo.

El enfoque es el antídoto de la dispersión. Actuar enfocado es pasar al campo de la acción manteniendo el propósito en todos los esfuerzos, con rigor y exactitud. Tomar decisiones actuando con el fin en mente. Mantener constancia de propósitos, evitando "casarse" con el corto plazo.

El enfoque en la acción demanda mantener en la agenda de decisiones la misión, visión, valores, métodos, procedimientos, procesos y sistemas alineados. Un factor relevante en la construcción de enfoque son los actores de un sistema de competitividad.

### **Actores del Sistema Gerencial.**

**PROVEEDORES:** Los proveedores nos aseguran calidad en los recursos; además de ofrecernos competitividad en insumos al establecer lazos de confiabilidad y compromiso podemos obtener buena disponibilidad y según las especificaciones o normas técnicas, y al tiempo especificado.

**EMPLEADOS:** Es la gente que labora en todos los niveles de la empresa, deberá procurarse por obtener personal con espíritu visionario no rodearse de personal pesimista, o mediocre. Se buscare personas preparadas tanto técnica como profesionalmente y determinar si es el personal idóneo.

**CLIENTES:** Los clientes son el centro del modelo del retcambio; lo cual hay que demostrarlo, mediante un servicio de calidad y satisfacer sus expectativas; así como saber identificar cual es el mercado sobre el que la organización actúa, por medio de las siguientes preguntas; ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Dónde están?.

**COMPETIDORES:** Representan nuestro reto. Se deberán encausar nuestras fuerzas para obtener mejor calidad, precio, recursos tecnológicos, personal, procesos, etc que la competencia. Al igual que aprender de ellos los mejores procesos o practicas y mejorarlos.

**ACCIONISTAS:** Son aquellas organizaciones que depositan en nosotros su confianza para impulsar proyectos de beneficio y a la vez rentables. Los accionistas son nuestro proveedor principal.

Este modelo plantea el sistema formado por tres subsistemas los cuales son:

- Sistema Humano.
- Sistema Administrativo.
- Sistema Técnico.
- 

Estos sistemas mantienen una interrelación para que la organización funcione adecuadamente.

### **Importancia de los subsistemas:**

Porque los diversos aspectos sociales y técnicos de la organización están altamente relacionados entre sí, y que un cambio en un factor afecta a otras partes de la organización y a su espíritu de trabajo.

- Porque ha destacado la interrelación entre la organización y su ambiente.

- Porque el grado de unidad potencia la conquista de la visión estratégica de resultados, VER.

El retcambio gerencial se opone a todos aquellos argumentos simplistas que consideran los aspectos humanos como algo incomprensible o incomodo dentro de la organización en donde prefieren basar sus decisiones en las partes visibles de la organización e ignorar el potencial más importante de la organización "la gente". La era de la gestion del conocimiento nos muestra que el capital humano, estructural y relacional son activos valiosos para la organización competitivas del siglo XXI.

Las áreas visibles de la organización estan constituidas por el subsistema administrativo, y por el subsistema técnico. Ya que sus variables pueden calcularse o medirse de forma muy simple sea por medio del nivel de producción, calidad, utilidades, etc.

Entonces el área invisible de la organización es el subsistema humano, esto es porque sus variables son más complejas y difíciles de interpretar, ya que se tratan de necesidades, motivación, valores, intereses, moral, clima o ambiente, las comunicaciones; es decir están ligadas a factores subjetivos no cuantificables.

### **Características de los Sistemas:**

- Un objetivo central y una medida del desempeño.
- Su ambiente
- Sus recursos
- Sus componentes
- Su administración
- Sistema Administrativo.
- Busca la eficiencia organizacional
- Busca incorporar, entrenar y desarrollar la fuerza laboral en función de las necesidades de la organización.

- Busca a través de proyecciones determinar las nuevas situaciones y estados hacia los que se arribará.

### **Sistema Técnico.**

- Se basa en tareas y normas.
- Su estructura son las funciones y los deberes.
- Sus variables son la productividad, rentabilidad y la eficiencia de la inversión.

### **Sistema Humano.**

- Busca la salud organizacional
- Sus variables son la motivación, la moral, creatividad, la comunicación, liderazgo, poder y el conflicto.
- Su base es la dinámica del clima y el proceso.
- Enfoque, una mirada en el tablero de control.

Observar el tablero de mando de un avión es interpretar. Lo que vemos son formas de interpretar, según el conocimiento y experiencia que tengamos sobre el tema. Un buen piloto entiende la globalidad del avión, tiene sensibilidad para identificar las posibilidades de los botones, las luces, el plan de vuelo, las normas de seguridad, el manejo del radar, el uso eficiente de la tecnología que está en sus manos.

Durante el vuelo el encontrará condiciones climáticas que pueden amenazar el cumplimiento del plan establecido; sin embargo, el no se pelea con los hechos, las incertidumbres o riesgos. Su experiencia al lidiar con situaciones similares en el pasado, le permite transferir interpretaciones útiles para la acción.

Su reto está en la habilidad para interpretar hechos pasados y la manera en que estas le abren posibilidades para resolver las demandas del momento, hasta completar su vuelo, el cual es percibido por los pasajeros como satisfactorio.

Veamos ahora a la organización como un avión y nosotros como pilotos. ( no importa el tipo y tamaño de la organización, pudiendo tomar como ejemplo a la familia). En nuestras manos se nos entrega un manual que nos ofrece incrementar los niveles de seguridad en el vuelo, llegar al destino propuesto, cumplir con los pasajeros, generando satisfacción que redundará en más y mejores oportunidades para los clientes, accionistas, empleados y proveedores.

En el año de 1992 Kaplan y Norton escribieron Balanced Scorecard-Medidas que conducen al desempeño, en la revista Harvard Bussines Review con lo que iniciaron un enfoque orientado hacia la operativizacion de la estrategia como centro de la acción empresarial. El BSC es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de las empresas que permitirá convertir la visión en acción.

El enfoque del BSC busca básicamente complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros y lograr un balance de tal forma que la empresa puede tener unos buenos resultados en el corto plazo y construir su futuro. De esta manera, la empresa será exitosa y cumplirá su visión. La fuerza de trabajo estará vinculada y conocerá su papel en la estrategia.



Los empresarios y Gerentes podrán conducir su organización orientándola a resultados financieros y no financieros concretos.

Se determinarán los procesos críticos del negocio sobre los que preferiblemente se debe actuar para producir los cambios más significativos.

Se reconocerán los perfiles necesarios del personal clave y los mecanismos de apoyo para elevar sus competencias.

Los directivos podrán conducir la organización orientándola a la mejora de resultados: Financieros, comerciales, de eficiencia operacional, de productividad del personal.

### **EL MÁS GRANDE PRINCIPIO DE LA GERENCIA**

Premie la conducta correcta y obtendrá los resultados correctos, deje de premiar la conducta correcta y probablemente obtendrá los peores resultados.

Establece varias estrategias que la alta dirección premia o no. A veces el trabajo excelente, la iniciativa, la creatividad, etc., como acciones positivas y productivas del trabajador son pasadas por alto, y la mayoría de las acciones negativas e improductivas por parte del trabajador, son aplaudidas y hasta premiadas.

Tus resultados están determinados por las acciones que encadenas a estos. El impacto se relaciona con el enfoque al actuar con el fin en mente, midiendo consecuencias.

En el intento de hacer las cosas correctas es muy fácil caer en la trampa de premiar las malas actividades e ignorar o castigar las que se han realizado correctamente. El resultado es que esperábamos un A, inconscientemente premiamos un B.

La eficacia se enfoca al logro de los resultados correctos; sin embargo, los sistemas de comunicación posibilitan la administración de compromisos. La influencia es una competencia tan importante como la capacidad de tomar las decisiones correctas. El marco de la influencia efectiva nos mueve a entender su dinámica, la cual se expone a continuación.

Consideraciones:

- Existen varias estrategias de Influencia.
- La estrategia más idónea dependerá de:
- Las personas a las que debemos influir.
- La relación personal con ellas.
- El tiempo disponible
- La distribución del poder
- Y la situación en concreto.

INEFICAZ	ACCIÓN	EFICAZ	EFICIENTE	EFFECTIVO	PROTAGONICO
Hace el mínimo esfuerzo.	Hace lo urgente	Hace las cosas asignadas.	Hace trabajo y evita desperdicio.	Hace lo mejor para el cliente,	Alcanza el liderazgo.
Evade obvias realidades	Apaga fuegos.	Resuelve obvias realidades	Obtiene soluciones económicas, frente a obvias realidades.	Produce alternativas creativas para el cliente.	Obtiene ventajas competitivas.
Descuida los resultados.	Se mueve hacia algún resultado.	Logra resultados	Optimiza resultados.	Impacta a los clientes, con los resultados.	Obtiene mejoras dramáticas.
Descuida sus deberes.	Busca hacer su deber.	Cumple su deber.	Logra resultados al menor costo.	Mejora continuamente la satisfacción al	Conquista liderazgo en las prácticas del mercado.



				cliente.	
Evita comprometerse.	Se compromete , pero no cumple responsablemente .	Cumple compromisos .	Cumple compromiso s al menor costo.	Cumple y produce satisfacción en el cliente.	Impecable al exceder expectativas de clientes, todas las veces.
Gasta y desperdicia recursos.	Utiliza recursos.	Alcanza metas a cualquier costo.	Reduce costos al lograr metas.	Aumenta utilidades.	Alcanza resultados dramáticos, milagros.
Comodidad.	Actividad.	Logro.	Optimización .	Satisfacción.	Marca la diferencia.
Avestruz.	Toro.	Rinoceronte.	Mariposa azul.	Halcón.	Águila Naciente.
Liderazgo posicional.	Liderazgo Reactivo.	Liderazgo Situacional.	Liderazgo Proactivo.	Cooliderazgo.	GEOLIDERAZGO

**Tabla: 7**

### **La evolución del gerente de 360° al Geoliderazgo.**

Hemos establecido una propuesta para el gerente de 360°; sin embargo, el siguiente nivel involucra alcanzar una gerencia basada en el liderazgo irradiante, es decir un GEOLIDERAZGO capaz de desplegar el poder y los resultados como parte de una cultura, un clima laboral, un estilo de conducción, la administración de compromisos y coordinación del desempeño. Este perfil nos coloca frente a las leyes del Geoliderazgo.

### **LAS 7 LEYES DEL GEOLIDER DE 360°**

#### **1. La ley de la creación en cadena:**

La generación de espacios de descubrimiento en la creación de nuevas realidades posibilita la competitividad en cielos azules, fuera de la voracidad de la

competencia basada en costos. El geolider de 360° promueve las soluciones inventivas. El hecho nuevo se inicia con una idea, una imagen mental, un mapa de posibilidades, una visión, una estrategia.

Anticipar la primera creación (menta) es condición necesaria para actuar con acierto en la segunda creación (física). Creer para crear, crear para creer es una cadena de posibilidades alimentadas por la palabra YO CREO. Cuando la cultura de la creación-innovación-mejora-aprendizaje para la acción se activa, el proceso CIMA se convierte en la cultura de la creación en cadena, desplegando la creatividad y la solución inventiva organizacional. El Retcambio utiliza el método PIADE, como una herramienta en la búsqueda de la creación en cadena.

## **2. La ley del talento:**

El geolider de 360° busca la gente talentosa y la hace florecer en la organización. La gente talentosa es la que multiplica el valor y los resultados organizacionales, la que realmente mete goles.

Existen organizaciones que desprecian el valor del talento humano, exigiendo a sus miembros operar, según los procedimientos establecidos. Existen las organizaciones que valoran el talento, pero no saben cómo llevarlo a sus organizaciones. Existen organizaciones capaces de adquirir gente talentosa, pero no florecen en ellas. Existen organizaciones con gente talentosa, generando valor y floreciendo en las organizaciones.

Los resultados espectaculares son el fruto de personas ordinarias (con un potencial extraordinario), comprometidas por mentes irradiantes, en un medio laboral floreciente. Los resultados inferiores son el fruto mentes sometidas o rebeldes, manipuladas por caciques, en un medio laboral empobrecido (ganar-perder) o de miseria (perder-perder).

El potencial laboral se refleja en la posibilidad de que las personas dispongan e oportunidades en la organización para alcanzar el bien ser, bien hacer, bien tener y bien estar. Daniel Goleman plantea en su libro: La inteligencia emocional en la Empresa, el caso de la empresa Egon Zehnder, quienes con la filosofía UNO PARA TODOS, a través de su fundador y Geolider Víctor Loewenstein ha logrado convertir a esta empresa en la número UNO en su giro de negocios, aplicando prácticas de 360°.

### **3. La ley de la correspondencia:**

El retcambio plantea tres estándares en la consecución de resultados espectaculares, siendo estos la consistencia, congruencia y diferenciación. Las personas consistentes tienen la capacidad de discernir y elegir las opciones más promisorias. Las personas congruentes están alineadas en las prácticas con lo que piensan y las personas diferenciadas obtienen los resultados esperados a partir de un comportamiento estrategico-tactico efectivo. La congruencia se relaciona con la ley de correspondencia y su base son los compromisos. Comprometerse es atarse a través de promesas mutuas, en espacios del tiempo definidos. Para ser parte de las mesa de las oportunidades, el geolider de 360° se compromete con impecabilidad.

Lo que damos regresa. El compromiso de los demás es un reflejo de nuestro compromiso con ellos. Si en la organización la gerencia se compromete con el ejemplo, los demás se comprometerán con ellos.

### **4. La ley del apalancamiento.**

El gerente tradicional descansa en la centralización como su mejor carta en la administración del poder.

El geolider de 360° sabe que compartiendo el poder, no se pierde, se multiplica; por lo que conoce a su gente y descubre las formas más efectivas de ejercer el

poder y la autoridad en la conquista de resultados espectaculares. Sabe que el 20% invertido en comprometer y coordinar es capaz de producir el 80% de los resultados esperados y que el 80% de control y centralización irreflexiva producen entropía y solo el 20% de resultados útiles. El Retcambio propone el método VICFARR como proceso para gestionar el potencial de las personas hacia la conquista del alto desempeño.

### **3. La ley de la atracción.**

Somos atraídos por lo que buscamos de manera entusiasta y constante. Cuando tenemos una idea clara de lo que queremos o esperamos, entonces pasamos al compromiso con la acción. Comienzan a surgir frente a nuestra mirada las oportunidades, que antes dejamos pasar con indiferencia, al no relacionarlas con nosotros. En ese proceso descubrimos la necesidad de disponer de una telaraña social de relaciones que nos permitan transitar hacia nuestros propósitos.

El gerente tradicional crea la cultura de la desconfianza y termina encontrando pruebas que lo distancien o pongan en conflicto con su círculo de influencia. El geolider de 360° crea la cultura de la confianza y termina rodeándose de personas capaces y comprometidas con la integridad. Rodéate de talento y serás atraído por el talento. Rodéate de temor, crítica y queja y te encontraras explicando el fracaso. Busca a las personas idóneas y trátalas como valiosas y terminaran generando valor. Busca el talento y lo terminaras encontrando dentro de ti y dentro de tu circulo de influencia.

### **4. La ley de la mayordomía.**

La administración de compromisos es una tarea clave en la búsqueda de resultados. Los compromisos en la organización están atados al desempeño. Thomas S Monzón sostiene que lo que se mide mejora, lo que se mide e informa se acelera.

El desempeño para que crezca debe medirse. Herramientas como el Cuadro de Mando Integral solo tienen sentido en la medida que generan indicadores para gerenciar la estrategia, verificando el cumplimiento de compromisos. En el deporte el jugador durante el partido recibe permanentemente retroalimentación de su desempeño, en la empresa los empleados pasan semanas sin saber si lo están haciendo bien o no.

El geolider de 360° posee su tablero de control alineado con la estrategia, el cual es el centro de sus compromisos y coordinación de acciones, con lo que arriba a la sinergia empresarial, logrando entusiasmo, sinergia y simplificación.

7- Ley del refuerzo: El gerente tradicional centra el ejercicio de la disciplina en el temor y el castigo, provocando que las personas huyan o se limiten a trabajar para el ojo del supervisor. Siendo que la conducta voluntaria opera según sus consecuencias en el ambiente, el geolider de 360° se enfoca en reforzar las conductas esperadas y en extinguir las inadecuadas. Sabe que cuando obtenemos repetitivamente los resultados equivocados, estamos premiando las conductas erróneas. Si premiamos las conductas adecuadas obtendremos los efectos esperados.

La aplicación integrada de estos mapas para la acción, llevada al nivel inconscientemente competente, posibilita evolucionar las prácticas gerenciales y revolucionar el desempeño, con lo que la organización posibilita alcanzar practicas de clase mundial, independientemente de su tamaño.

### **3.5. PLAN FINANCIERO**

#### **3.5.1. Financiamiento para las distintas Etapas del Proyecto:**

Dentro de esta etapa del proyecto lo principal es tener presente que el desembolso que se realizara no será un gasto sino vendrá a convertirse en una inversión que si es bien utilizada generara frutos positivos, puesto que por simple lógica racional es de mucha importancia la capacitación y preparación diaria en el

ser humano apoyando y fortaleciendo su desempeño laboral y personal en medio de un mundo globalizado, dicho esto dentro de este proyecto no se prevé un monto superior a los \$3000.00, puesto que se podrá elegir de forma correcta ya sea en la adquisición de libros, participación de Seminarios o talleres de liderazgo y competitividad.

### 3.6. PLAN DE ACCION.

3.6.1. Tabla de estrategias, actividades, responsables, y tiempos para la ejecución del proyecto.

#### ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Definir los indicadores de gestión en el 95% de los procesos hasta Febrero del 2011

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR	TIEMPO
Documentación	Definir Organigramas(Estructural y Funcional)	Gerente	Organigramas	30/06/2010
	Manual de Funciones	Gerente	Manual	31/12/2010
	Manual de Procedimientos	Gerente	Manual	31/12/2010
	Reglamento Interno de la Empresa	Gerente	Reglamento	31/12/2010
	Definir y evaluar indicadores de cada proceso.	Gerente	Documento	31/12/2010
	Elaborar Mapa de Procesos.	Gerente	Documento	31/12/2010

Fuente: Lincoln      Tabla: 8

Elaborado por: María Fernanda Jaya G.

## CAPITULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. CONCLUSIONES.

- ❖ La razón más significativa por la que se creó esta empresa fue que debido a que el emprendedor tenía algunos conocimientos sobre la producción de este tipo de equipos decide incursionar en esta área para de esta manera promover la industria nacional mediante sus productos, al mismo tiempo que genera fuentes de trabajo e impulsa el desarrollo económico de la Provincia de Chimborazo.
- ❖ La Mecánica Industrial Hornos Lincoln se dedica al diseño, fabricación e implementación de equipos de mucha utilidad para la industria alimenticia y gastronómica, puesto que los productos que esta empresa diseña y fabrica son utilizados por las personas que desean incursionar en el área de la industria gastronómica, así como también por las amas de casa en sus hogares en la Provincia de Chimborazo.
- ❖ Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.
- ❖ Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

- ❖ Desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener en un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización, y sobre todo a la proyección positiva de la acción de sus gerentes.
- ❖ Si bien es cierto, que han sido muchos los esfuerzos de transformación que han fracasado en las instituciones tanto públicas como privadas, no es menos cierto, que la falta de planificación y liderazgo en esas organizaciones ha generado el deterioro en sus funciones.
- ❖ Se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.
- ❖ Son individuos claves responsables del éxito o fracaso de una empresa o industria. Aquellas personas que tienen diferentes títulos como: ejecutivos, jefes, presidentes, propietario, decano, empresarios, etc. Debido a que los estrategas son seres humanos ellos difieren en sus actitudes, valores, sentido de ética, preocupación por la rentabilidad, preocupación por el corto plazo contra la preocupación por el largo plazo y estilo gerencial.
- ❖ Los gerentes actualmente no deben dejar de lado el analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas que se hacen: ¿Siguen siendo fortalezas internas las fortalezas? ; ¿Siguen siendo debilidades internas todavía debilidades? ; ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades. Una industria debe medir el desempeño de la organización. Los estrategas deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la industria, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente



establecidos. En esta evaluación los factores internos como externos sufren cambios.

- ❖ La gerencia estratégica es de vital importancia en las empresas grandes, ¿pero cuál es su importancia en las empresas pequeñas?. El proceso de gerencia estratégica se aplica de igual forma tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas.

## 4.2. RECOMENDACIONES.

- ❖ Es aconsejable que la Mecánica Industrial LINCOLN Brinde bienes y servicios de calidad de acuerdo con las necesidades de sus clientes, tomando en cuenta la importancia que tienen los mismos dentro de nuestra empresa, es decir la empresa debe ser generadora de productos y servicios basados en las normas de calidad correspondientes.
- ❖ Enfocarnos a la utilización de una gerencia estratégica puesto que esto nos permitirá a que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.
- ❖ Los conceptos de gerencia estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.
- ❖ LINCOLN debe tomar en cuenta el enfoque de los gerentes actuales al cambio permanente, permitiendo a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.
- ❖ La Gerencia debe involucrarse al cambio permanente en relación a la competitividad y globalización del día a día, así evitara la defunción de una empresa, incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño / recompensa.

- ❖ Debemos tener presente que las organizaciones se ven obligadas no sólo a producir, sino a innovar sus procesos y a mejorar sus servicios por medio de la instalación de nuevas tecnologías y de la capacitación diaria de su gerente y colaboradores, haciéndolas más competitivas y sostenibles en el mercado. Esto implica enfrentarse a un mercado globalizado, pues una empresa fragmentada, no está en capacidad de afrontar los problemas, retos y desafíos que se presentan.
- ❖ Es importante aprovechar todo el potencial de la organización para innovar y diversificar su producción, así como adquirir mayores y mejores sistemas de información, y de esta forma, aprendiendo, de esta forma, a organizar la información como su recurso clave, con el fin de poder analizar todos los aspectos y esquemas existentes en la organización, permitiendo generar soluciones y tomar decisiones correctas.
- ❖ Uno de los aspectos principales, debe ser el esfuerzo y la capacitación de los trabajadores, pues el logro de las metas propuestas por la organización, depende en gran parte de la calidad de su trabajo.
- ❖ La gerencia debe influir significativamente, al tratar de hacer que los empleados se sientan a gusto al aportar sus conocimientos en la organización. Aquí, "el desafío central será hacer productivos a quienes trabajan con el conocimiento"
- ❖ Recordar día tras día que la integración, la diversificación, la innovación, y la creación de estrategias que permitan asumir los cambios, y desenvolverse fácilmente en los mercados mundiales permitirá desprendernos de las antiguas concepciones administrativas que se dedicaban a crear estructuras y jerarquías, buscando únicamente resultados operativos, haciendo a las empresas débiles y renuentes al cambio.

## **BIBLIOGRAFIA.**

- 1. GARCÍA FONSECA,** Cándido. Gerencia y Liderazgo. México, Trillas, 2006.
- 2. CONTINOLO,C.** De las finanzas y su realización., Paidos.2002
- 3. ESPINOSA HERRERA,** Nemesio. Antología de la administración. San Marcos. Lima. 2005.
- 4. Dollar, David y Aart Kraay..** Growth is Good for the Poor. Banco Mundial. (Multicopiado.), 2000
- 5. Edwards, Sebastián.** Openness, Productivity and Growth; What Do We Really Know?,1998
- 6. Rodrik, Dani The New Global Economy and Developing Countries:** Making Openness Work, 1999.
- 7. MINERVITNI,** Nicolás. La Ingeniería de la Administración. México, McGraw-Hill, 2001.
- 8. HENDERSON, J.** Importación, exportación.- normas. Paidos. 2001.
- 9. HAAR, Jerry; ORTIZ BUONAFINA,** Marta. Globalización de milenio. México, Limusa, 1994.

**A**

**N**

**E**

**X**

**O**

**S**

## **ANEXO 1.**

### **DIFERENCIAS ENTRE ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL Y GERENCIA MODERNA**

A Continuación presentamos las diferencias esenciales señaladas por Fermín y Rubino (2007):

#### **ADMINISTRACION TRADICIONAL**

Viene del latín "AD" a y "MINISTRARE" servicio (a servicio de)

Se identifica con organizaciones que efectúan actividades de: planificación, organización, dirección y control.

Para el uso eficaz de los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos.

Con la finalidad de lograr objetivos comúnmente relacionados con beneficios sociales.

#### **GERENCIA MODERNA**

Viene del latín "GENERE" que significa dirigir

Para el uso eficiente de los mismos recursos.

Con la finalidad de lograr objetivos económicos y generar beneficios sociales.

Está ligada a conceptos como: eficiencia, efectividad, productividad, excelencia, competitividad, calidad.

## ANEXO 2.



### CONSEJO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES **NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL**

Código	Título
UCNC0027.03	Desarrollar instrumentos de evaluación de competencia laboral, referida en NTCL
Clasificación	
Específica	

#### Propósito de la Unidad

Proporcionar los parámetros técnicos requeridos para evaluar si una persona es competente o todavía no lo es para elaborar instrumentos válidos y confiables para evaluar la competencia de candidatos de una función laboral dada. Estos parámetros también pueden servir de referente para otros procesos como la capacitación.

#### Elementos que conforman la Unidad

Referencia	Código	Título del Elemento
1 de 3	E02311	Determinar las técnicas y los instrumentos para evaluar la competencia laboral de candidatos, referida en UCL

#### Criterios de desempeño

La persona es competente cuando:

1. Las relaciones registradas entre los componentes normativos de los elementos de competencia de la UCL corresponden con los lineamientos establecidos por el CONOCER.
2. Las técnicas de evaluación seleccionadas corresponden con los tipos de evidencia que marca la UCL.
3. Los instrumentos de evaluación seleccionados corresponden con las técnicas elegidas.

#### Campo de aplicación

Categoría:	Clase:
1. Unidades de Competencia Laboral:	Con matriz de evidencias Sin matriz de evidencias
2. Tipos de evidencia	Por desempeño Por producto De conocimientos

### **ANEXO 3:**

#### **ETAPAS EN EL PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA**

##### **a) Formulación de estrategias:**

Es el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas extremas, realizando análisis que comparen factores internos, y extremos y fijando objetivos y estrategias para la industria.

Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una industria, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y evitando las amenazas externas. Se requieren, tres actividades importantes; investigación, análisis y toma de decisiones.

La investigación debe ser interna como externa. Se pueden desarrollar encuestas y administrarlas para examinar factores internos, tales como: el estado de ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, etc. El análisis requiere en la formulación de una estrategia. Técnicas analíticas como la matriz de posición, estrategia y evaluación de acción, etc.

##### **b) Ejecución de estrategias:**

Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos.

Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración. F,s posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar



a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.)

Evaluación de estrategias: Se debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas que se hacen: ¿Siguen siendo fortalezas internas las fortalezas? ; ¿Siguen siendo debilidades internas todavía debilidades? ; ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades. Una industria debe medir el desempeño de la organización.

Los estrategias deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la industria, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos. En esta evaluación los factores internos como externos sufren cambios.

#### **ANEXO 4**

##### **GLOBALIZACION Y COMPETITIVIDAD**

¿Demasiado escepticismo? Hay varias razones para ello. El temor se fundamenta en la amplia desigualdad que la globalización trae a los países en vías de desarrollo.

Se aprecia claramente que los países más avanzados en comercio internacional tienen mayor capacidad para invadir los mercados regionales. Sus grandes empresas transnacionales y grupos de inversores toman las riendas de sectores completos, la mayoría de los cuales son claves para la producción nacional.

Las empresas de los países pequeños sólo tienen una alternativa: revisar sus estrategias y políticas para lograr algún nivel de competitividad que les permita por lo menos sobrevivir. Sólo algunas pocas pueden aspirar a salir de casa. Aunque las dificultades por el bajo nivel de competitividad son un síndrome común en los países subdesarrollados, también es que hay una oportunidad de superar el círculo vicioso pobreza/baja productividad/pobreza. Entendiendo la globalización como un proceso facilitador de mecanismos de expansión

comercial, política o cultural, se puede plantear el problema de la baja competitividad desde dos perspectivas: producción y mercados.

Perspectivas de la baja Competitividad	
Producción	Mercados
Tecnología	Excesiva segmentación
Recursos	
Innovación	

La desventaja en capacidad tecnológica, tanto en maquinaria como en procesos, es uno de los mayores problemas que los mismos productores reconocen. La misma altura de inversión no permite un desarrollo deseable. La tercerización de la economía debilita más su capacidad de reacción. En la mayoría de casos la fuerza productiva no se orienta al sector primario y secundario, dándose un excesivo de actividad en el sector terciario, como son los servicios, finanzas y distribución. Francisco Javier Ibisate, S. J., apunta que esto acarrea importaciones desenfrenadas, que son dañinas para cualquier economía frágil.

La incipiente disposición de redes institucionales y de infraestructura son una obstrucción para el crecimiento de empresas fuertes y sanas. La formación de los recursos de un país requiere del esfuerzo de décadas -y hasta de siglos- identificable con una mística de desarrollo y con una política económica consistente que sobreviva a los vaivenes políticos de muchos años. A diferencia de la preparación técnica, los recursos productivos de un país no tienen la inmediatez en su dinamismo que exige el nivel competitivo.

El problema de la desventaja tecnológica cobró importancia en la década de los ochentas en algunos países de la región. Se discutía ampliamente sobre la necesidad de implantar programas de reconversión industrial, como un movimiento que secundara a los intentos de industrialización de los años

sesentas. El nivel de obsolescencia ya alcanzado tenía preocupados a los empresarios, sobre todo a los grandes. En realidad, no es un problema nuevo.

Algunos analistas afirman que al examinar la historia latinoamericana, el atraso en ciencia y tecnología es un determinante de la dependencia. En otras palabras, es una forma de medir el subdesarrollo y una razón de mapeo de la jerarquización de países en el área. Por razones históricas, como señala Jaime Acosta Puertas en 1988 en su artículo América Latina: ¿Modelos de Industrialización y de innovación tecnológica? "la ciencia y tecnología, para ser eficientes a una sociedad, requieren de nuevas condiciones políticas, económicas y sociales que ella misma no puede inventar..."

## **ANEXO 5**

### **Liderazgo Visionario**

Cuando algún historiador del futuro cuente acerca de las palabras sofisticadas y resonantes de los años noventa, 'visión' estará en primera fila. Escuelas en todos lados quisieran tener líderes con esta mentalidad, incluso modestos planes incrementales son rutinariamente considerados como proyecciones, 'visiones del siglo 21'. Desafortunadamente, la exaltación de lo visionario, a menudo deja una pregunta sin contestar. Una vez que se ha terminado de elogiarla, ¿qué es lo que se hace al respecto?

David Conley (1996) ha encontrado que muchos de los líderes de las escuelas están llegando a ser ambivalentes -algunas veces incluso cínicos- acerca de la utilidad de lo visionario. Expertos continúan considerando esto como una tarea decisiva para el líder.

### **QUE HAY EN UNA VISION?**

Con ley dice que una visión existe cuando los miembros de una organización comparten un acuerdo explícito sobre los valores, creencias, propósitos y metas que podrían guiar su conducta. De manera más simple, él llama a esto "una brújula interna."

Thomas Sergiovanni (1994) caracteriza la visión como una "plataforma educativa" que incorpora las creencias de la escuela acerca de las metas preferenciales, métodos y atmosfera, de este modo, creando una 'conciencia comunitaria' que establece normas de conducta.

Kathryn Whitaker y Monte Moses (1994) llaman a esto 'una declaración inspiradora de un sueño convincente, acompañado de un claro escenario de como esto será logrado'. Una buena visión no solo implica metas valiosas sino que además desafíos que se extienden para todos en el colegio.

### **PORQUE LO VISIONARIO ES IMPORTANTE**

Robert Fritz (1996) dice que las organizaciones avanzan cuando una visión clara, comprendida ampliamente, crea una tensión entre lo real y lo ideal, empujando a las personas a trabajar juntas para reducir la distancia entre ambos.

Este efecto unificador es especialmente importante en escenarios de escuelas conocidas por su 'aislada cultura'. Debido a que los maestros típicamente consideran la metodología como un problema de preferencia individual, las estrategias avaladas por la autoridad no conducen rápidamente hacia cambios abarcales en las escuelas, dentro de las prácticas en las salas de clase (Carol Weiss 1995).

En contraste, las escuelas con una visión clara tienen normas donde los maestros pueden medir sus propios esfuerzos. De acuerdo a un profesor de una escuela, que recientemente había desarrollado una visión. 'La gente está hablando el mismo lenguaje, ellos tienen los mismos tipos de expectativas informales entre unos y otros, mas base común ' (Conley y colegas 1992).

David Matthews (1996) ve lo visionario como una forma de reconectar a las escuelas con una creciente alienación pública. Él dice que las comunidades no ven ya a las escuelas como sus propias escuelas. Una visión que refleja las necesidades y propósitos de la comunidad circundante, no solo mejora la educación, sino que reconstruye la relación entre la escuela y su público.

## **COMO SE DESARROLLAN LAS VISIONES**

Muchos líderes creen que el desarrollo de una visión es una tarea sencilla, y que consiste en articular un manojo de creencias, para luego implementarlas. Sin embargo, algunos estudios sugieren que una visión es más bien un proceso evolutivo que un evento singular; un proceso que requiere continua reflexión, acción y evaluación. Laraine Hong (1996) describe esto como 'diabluras con propósito'. A través de docenas de pequeños experimentos, 'cada día es una oportunidad para acercarse a los ideales percibidos'.

Las relaciones escritas son lógicamente un primer paso; pero, Fritz advierte que a menudo se tornan en compromisos políticos que trivializan la visión a través de 'débiles, superficiales e intrascendentes declaraciones'. Además, la inmediatez de las necesidades de los estudiantes da a los educadores K-12 una fuerte propensión en relación a la acción; largas discusiones filosóficas crean impaciencia. Conley y sus colegas descubrieron una cantidad de escuelas que comenzaron a actuar en relación a sus visiones muchos años antes de articularlas por escrito.

Tanto acción como discusión son necesarias. Marie Wincek describe una escuela donde la visión falló por insuficiente discusión. El experimentado y competente personal con entusiasmo fue de lleno a los detalles de la implementación sin siquiera examinar si entre ellos habían interpretado la visión de la misma manera. De modo, que no estuvieron preparados para los inevitables desacuerdos y ambigüedades que ocurrieron.

Por otra parte, Conley dice que algunas escuelas llegaron a empantanarse en una suerte de 'análisis-parálisis', reciclando las mismas viejas discusiones y vacilando para comprometerse a actuar. Ni cada detalle ni cada ansiedad pueden ser resueltos de antemano, la visión puede ser modificada tan pronto como la escuela aprenda de la experiencia.

## **LA VISION ES DE ARRIBA HACIA ABAJO O DE ABAJO HACIA ARRIBA**

Mucha gente supone que una visión brota de la mente de un líder fuerte, imaginativo con energía y carisma para que de pronto comience en la organización una gran transformación. Otros abogan por un proceso compartido en el cual todos son co-autores. Sin embargo, ambos pensamientos pueden ser contraproducentes.

Claramente, el director juega un papel muy importante dándole forma a la visión algunas veces sin la ayuda de otros. En las manos de un líder articulado y persuasivo, una visión personal distintiva puede ser mucho más atractiva que el producto conciliatorio del producto de un grupo. En la medida que la visión sea parte de lo que las personas en la organización pueden abarcar, la autoría es irrelevante (Fritz). Sin embargo, aquellos directores con inclinaciones heroicas deben estar dispuestos a dejar la autoría personal cuando venga el tiempo de la implementación, o los profesores no se comprometerán con ella (Conley).

Además hay muy buenas razones para involucrar al maestro desde un principio, considerando que ellos son los primeros que deberán traducir finalmente las ideas abstractas en aplicaciones prácticas en las salas de clase, pudiendo hacer esto mejor cuando están activamente envueltos en el desarrollo de la visión (Conley y colegas).

No importa quien haya creado la visión, el director es el jefe instigador, promotor y guardián. En su estudio sobre decisiones compartidas, Weiss encontro que poco cambiaba a menos que el director tomara el liderato y lo ejerciera activamente.

Aparentemente, los maestros con autoridad pueden actuar sobre visiones individuales pero, ellos no crean espontáneamente visiones compartidas.

Finalmente, muchos directores pueden seguir el ejemplo del director Hong: 'Anne tuvo que saber cuándo sugerir, cuando promover, cuando esperar. Ella tuvo que ser lo suficientemente asertiva para empujar algunos pasos adelante aunque sutil y suficientemente paciente para permitirnos encontrar nuestro propio camino'.

## **COMO LOS LÍDERES PUEDEN FACILITAR LA VISION**

Incluso en las escuelas que están profundamente comprometidas con una visión compartida, los directores siguen siendo los jugadores principales, tanto antes como después que la escuela haya adoptado un nuevo rumbo.

Es esencial crear una buena disposición. Conley anota que aquellos directores que ya se han ajustado a nuevas maneras de pensar, a menudo subestiman el tiempo que otros necesitan para hacer lo mismo. El piensa que todos los participantes deben tener la oportunidad para examinar sus pensamientos actuales, desarrollar criterios para el cambio y considerar nuevos modelos. Esto puede realizarse formando grupos de estudio, visitando escuelas o negocios que han sido reestructurados o recopilando datos que desafíen cómodas suposiciones (como resultados de exámenes o la investigación sobre la satisfacción de la comunidad).

Robert Starratt (1995) enfatiza la importancia de institucionalizar la visión. No importando que tan inspirada suene sobre el papel, el sueño se seca a menos que tome formas concretas en políticas, programas y procedimientos. En algún punto el curricular, el personal, la evaluación y el presupuesto deben recibir la marca de la visión o gradualmente perderá credibilidad.

Al mismo tiempo los directores deben permanecer concentrados en lo que la visión significa en términos de salas de clase. Richard Elmore y colegas después de un exhaustivo estudio sobre escuelas en reestructuración, concluyeron que el

entusiasmo por nuevas visiones, automáticamente no conduce a las personas a ver las implicaciones para la enseñanza. Encontraron que era 'extraordinariamente difícil' para los maestros lograr un conocimiento profundo y sistemático de la práctica necesaria para llevar la visión a la realidad. Sin una implacable evaluación, análisis y desarrollo profesional, la visión puede permanecer como una brillante fachada lejos de llegar a ser una presencia viviente en el mundo escolar.

Sobre todo, los directores deben crear un clima y una cultura para el cambio. Para hacer esto, deben hablar de la visión a menudo y entusiásticamente: mediante el incentivo de experimentos; la celebración de éxitos; el perdón de los fracasos; y permaneciendo leales confrontando los problemas inevitables y los malos pasos.

La experiencia ha dado a los defensores de las visiones una nueva apreciación debido a las dificultades envueltas, eliminando cualquier ilusión de las soluciones mágicas. No obstante permanecen optimistas acerca de su potencial. En la medida que los colegios trabajan los desafíos de la visión, dice Hong, 'descubrirán, tal vez, que lo imposible puede hacerse posible'.

## **ANEXO 6.**

### **LIDERAZGO EN EL TRABAJO**

#### **EL LIDER NACE O SE HACE?**

Según el autor Jorge Yarce, el líder se hace a través de un proceso continuo de aprendizaje para alcanzar un objetivo definido, haciendo hincapié en la necesidad que tienen las personas de un líder para poder expresar sus necesidades a través de éste.

Para el autor Homans George, el líder se hace, ya que plantea que la persona no necesita disponer de un conjunto de actitudes y reglas que definan su perfil, sino de un buen método para analizar la situación, en la cual, se va a desenvolver.



De acuerdo a la autora Raquel Buznego, el líder nace, pero para ejercer ese liderazgo, debe desarrollar ciertas herramientas que se obtienen con el aprendizaje, siendo el carisma con la que nace el líder.

Independientemente de si el líder nace o se hace, hay que destacar que se suele confundir el concepto de liderazgo con autoridad y poder. Por tanto, definiremos estos últimos a continuación:

AUTORIDAD, facultad de lograr obediencia. Es otorgada en un grupo cualquiera, puede haber una persona contando chistes, sus anécdotas, hablando de sus viajes, en fin, transformarse en el centro de atracción de todos; entonces, ésto lo transformará en un líder al que no tendrán que obedecer, pero si producto de su carisma, tendrá influencia entre sus semejantes y lo escucharán e incluso lo pueden tomar como un ejemplo a seguir.

Cuando hablamos de autoridad, en cambio, se requiere tener un cargo importante dentro de una empresa, un alto grado jerárquico dentro de la Iglesia, en general, un título formal que le permita a una persona ejercer influencia entre los demás y que éstos deban obedecerle.

PODER, facultad de imponerse ante el resto sin que necesariamente se tenga un título o cargo formal y por otra parte, a quien no se tiene la obligación de obedecerle. Sin embargo, la persona que posee poder ejerce influencia, logrando con ello sus objetivos personales o del organismo, al cual, represente. Por ejemplo, si hoy cuento con un trabajo de administrativo en una empresa "X", tengo un nivel socio-económico medio, poseo un carácter más bien introvertido, en definitiva, si soy una persona promedio, no tengo poder, pero si mañana me ganase un gran premio en algún sorteo y ello me significara cambiar de nivel de vida, invertir en negocios, viajar, tener contactos, o sea, sobresalir del resto por tener más dinero, implicará tener de alguna u otra forma, mayores beneficios y preferencias de distinta índole, es decir, poder.

De lo anterior, cabe destacar que una persona puede ser líder y tener autoridad a la vez o ser líder y tener poder, en definitiva, se puede dar una mezcla entre dos o tres de éstos.

Por otra parte, teniendo claro los conceptos ya definidos, consideraremos ahora al jefe de una institución como su líder, tomando en cuenta, que de igual forma existe una diferencia entre un jefe (administrador, supervisor o director) y un líder en sí. En consecuencia, veremos los tipos de liderazgo en una jefatura, denominado también, estilos de dirección.

### **TIPOS DE LIDERAZGO:**

AUTORITARIO, donde el jefe es sólo informador, es decir, decide y demanda.

PERSUASIVO, donde el jefe es vendedor, o sea, vende, convence respecto de sus decisiones.

CONSULTIVO, donde el jefe presenta su decisión o sus ideas y las sujeta a modificación para que el grupo pueda hacer preguntas.

PARTICIPATIVO, donde el jefe da a conocer ciertos problemas, solicita sugerencias y deja que el grupo decida, desde luego, enmarcándose en algunos parámetros.

Ahora bien, si analizamos el tema del liderazgo en un jefe desde un punto de vista más global, debemos entender que todo administrador o supervisor para que exista, debe haber antes que todo una empresa donde desempeñarse como tal.

### **EL LIDERAZGO MODERNO**

Los jefes modernos están prefiriendo liderar en base a una mezcla entre el tipo consultivo y participativo. En otras palabras, ellos deciden, pero involucrando en el

proceso a sus colaboradores haciendo uso de variadas técnicas como: lluvia de ideas, benchmarking, entre otras, que ya analizamos anteriormente.

Desde luego, el líder moderno toma en cuenta distintos aspectos que es imposible dejar fuera a la hora de querer el éxito en una empresa:

- La existencia de clientes externos
- La existencia de clientes internos
- La motivación para ambos tipos de clientes
- Las necesidades de ambos clientes
- Calidad total o reingeniería

### **CLIENTES EXTERNOS:**

Antiguamente, se hablaba de clientes en forma genérica, sin embargo, en la actualidad es necesario hacer una distinción entre los internos y externos. Los externos por su parte, son aquellos que requieren de nosotros como empresa o institución en cuanto a nuestros productos, sean éstos tangibles o intangibles.

En muchos casos, juegan un rol preponderante las técnicas de marketing, pues se puede adquirir la atención de las personas con atractivas promociones, buen nivel de posicionamiento de las marcas en el mercado, entre otros factores. Sin embargo, la misión de la atención de público, en muchos casos es crucial. Por ejemplo, cuántas veces hemos preferido adquirir un producto o servicio a diferencia de otro, sólo porque en "A" nos atendieron de mejor forma que en "B"?

De la satisfacción o insatisfacción de nuestros clientes externos, va a depender que el proceso de nuestra empresa culmine con un Feed-Back positivo y de dicha manera, prosperar.

### **CLIENTES INTERNOS:**

A diferencia de los clientes anteriores que eran nuestros compradores, consumidores o usuarios. Los clientes internos, son los propios trabajadores de nuestro organismo.

Entendidos ambos conceptos por el líder de una entidad, éste debe asumir la existencia de una especie de cadena entre ambos. En otras palabras, si el cliente interno se siente complacido en su ambiente laboral, influirá en gran medida porque el cliente externo, se sienta igual.

### **LA MOTIVACION:**

El ofrecer productos y servicios a bajo precio, con excelente calidad, de buena marca, con la posibilidad de ganar algún premio, etc. hacen posible lograr la preferencia por parte de nuestros clientes externos y en el caso de los clientes internos, tenemos: buenos sueldos, considerables beneficios, oportunidades de ascensos, por nombrar algunos. En general, todos los ejemplos dados, son medios para conseguir el motivar a ambos clientes y se denominan específicamente motivadores.

La motivación se vincula con el comportamiento de las personas que buscan satisfacer una necesidad.

Motivar es sinónimo de incentivar.

Nuestro tema fundamental es el liderazgo en los jefes, por lo mismo, apuntaremos más que todo a algunos aspectos que son de gran ayuda para motivar a los trabajadores:

Toda la gente trata de satisfacer sus necesidades y hacer efectivos sus fines particulares.

La gente suele ser contradictoria, es decir, puede perfectamente saber cómo realizar su trabajo, pero no lo hace. Esto puede deberse a factores tales como: ahorrar esfuerzos, llamar la atención, tener problemas personales, en definitiva, conflictos psicológicos.

Todas las personas son iguales desde el punto de vista anatómico por su constitución y que no permite confundirlo con otro animal. Además, todo individuo normal posee capacidad de raciocinio, actitudes, sentimientos y emociones.

Cada ser es diferente de otro, pues cada uno de nosotros es irrepetible tanto en lo físico como en lo psíquico, es decir, todas nuestras ideas, experiencias, caracteres, aptitudes, intereses, color de ojos, altura y demás, nunca es fiel copia de otro individuo.

### **NECESIDADES DE CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS:**

Reiterando lo antes expuesto: "La motivación se vincula con el comportamiento de las personas que buscan satisfacer una necesidad." Cabe añadir entonces, que tanto clientes internos como externos aspiran a tal satisfacción.

Todo individuo posee necesidades. El punto es que existen de diferentes clases, de mayor o menor importancia, hay algunas más o menos complejas, unas que dependen sólo de nosotros mismos para saciarlas y otras de los demás.

Dentro de las categorías básicas y aceptadas de forma más general por los expertos, están:

Las primarias o de supervivencia, como: tomar aire u oxígeno y alimentarse.

Las secundarias o adquiridas, como: ingerir un trozo de pizza y desear agregarle más aliños, tener sed y pedir una bebida en vez de agua.

Según Maslow, existe una jerarquía de necesidades (de menor a mayor relevancia):

- Fisiológicas
- De seguridad
- Amor (afecto)
- Estimación

- Autorrealización

Para Maslow, las más elementales son las fisiológicas, que implican: comida, agua y aire.

En tanto se satisfagan éstas de nivel inferior, las superiores se convierten en fuente activa de la motivación.

Las de seguridad comprenden, la necesidad de protección contra la amenaza y el peligro. Por dicha razón, en una empresa surge la creación de sindicatos, entre la comunidad la aparición de seguros para cubrir gastos médicos, leyes que protegen a las víctimas de toda índole, entre otros ejemplos.

Le siguen las necesidades de amor (afecto), en donde existe la tendencia a desarrollar relaciones con nuestros semejantes. Tal situación conlleva a crear organizaciones informales.

A posteriori están las de estimación, que toman en cuenta el deseo de ser respetado por el resto y lograrlo hacia uno mismo.

Finalmente, la autorrealización consiste en el total logro de las posibilidades de un ser humano (tener una familia, una profesión, un nivel socio-económico estable, etc.).

De acuerdo a otro experto, McClelland, las necesidades son tres:

- De poder
- Afiliación
- Logro

Para McClelland, la necesidad de poder surge porque el hombre busca siempre influir en los demás.

Respecto a la afiliación, las personas requieren llevarse bien con los demás y disfrutan de su compañía.

Por último, hay conductas orientadas al logro, donde si existen metas difíciles de conseguir para sí mismo, se trata por todos los medios de alcanzarlas, tomando en consideración la retroalimentación sobre el desempeño.

Conforme a Herzberg, surge la teoría de motivación e higiene:

Motivadores (satisfactores)

Factores de higiene (insatisfactores)

Los motivadores, son factores esenciales para realizar de mejor forma el trabajo (logro, reconocimiento, crecimiento, responsabilidad, el trabajo en sí, progreso).

Los factores de higiene o también denominados de mantenimiento, son externos al ser humano en sí, pero como conforman su ambiente laboral, inciden de una u otra manera en su desempeño (condiciones de trabajo, seguridad, política y administración de la compañía, supervisión, sueldo, relación con los compañeros y jefes, status, vida personal).

### **Teoría de expectativas:**

Esta teoría se basa en tres aspectos:

Esfuerzo/desempeño

Desempeño/premio

Atractivo del premio

En primer término, tenemos que las expectativas de nuestro esfuerzo, culminan en un determinado desempeño.

La segunda expectativa, se refiere a que el desempeño conforme al nivel logrado, ayuda a conseguir premios.

Como última expectativa está el atractivo del premio. En circunstancias de que mientras más nos motive lograr cierto premio como un aumento salarial, más nos esforzaremos por tener un mejor desempeño.

### **Teoría de equidad:**

Basada en el hecho de que las personas al sentir la injusticia, el pensar que no obtienen recompensas justas o equitativas para todos, tienden a sentirse insatisfechas y poco motivadas para dar lo mejor de sí.

### **CALIDAD TOTAL O REINGENIERIA:**

CALIDAD TOTAL: Es una filosofía aplicable que involucra lograr los "cero defectos". "Es un proceso con evolución continua y que por su naturaleza misma no se puede detener, de lo contrario deja de ser un proceso. Es un cambio cultural necesario y profundo, una filosofía integral que abarca a toda la organización y al cliente, que es a quien hay que conquistar en un mercado altamente competitivo, brindándole seguridad, rendimiento y servicio."

Los clientes, son el punto clave para la Calidad Total.

"Para satisfacer a los clientes externos, es necesario satisfacer los requerimientos de los clientes internos."

La Calidad Total por su parte, promueve cambios marginales pequeños en cambio la Reingeniería, sólo acepta cambios radicales mayores a procesos enteros multifuncionales. El objetivo de la Calidad Total es reformar lo existente, mientras que la Reingeniería procura transformar, comenzando desde cero.



## ANEXO 7.

### CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DE LA EFICACIA DE LA EMPRESA "HORNOS LINCOLN"

Debajo de estas líneas aparecen diversas afirmaciones que describen actuaciones de una organización. Indique la frecuencia con la que cada una se presenta en su unidad. Por favor, utilice para contestar la Escala que aparece a continuación, anotando el número elegido (del 1 al 7) en el espacio que hay a la izquierda de cada frase.

#### Escala

	1	2	3	4	5	6	7	
<b>Casi nunca</b>								<b>Muy frecuentemente</b>

En mi unidad:

- 1. El proceso de trabajo está coordinado y bajo control.
- 2. La toma de decisiones de forma participativa es amplia y adecuadamente utilizada.
- 3. Reglas, procedimientos y métodos formalizados guían el trabajo.
- 4. Los objetivos son claramente comprendidos por la mayoría de los miembros del grupo.
- 6. Hay un entorno estable de trabajo y previsible.
- 7. Se pone énfasis en la innovación.
- 8. Hay un clima de relaciones interpersonales positivo.
- 9. Hay cuantificación y la medida son puntos claves del clima de trabajo.
- 10. Se estimula la toma de decisiones por consenso.
- 11. Desde el exterior se percibe la unidad como vibrante y de lato potencial.
- 12. Se estimula la creatividad, previsiones e ideas innovadoras.
- 13. Es fácil dar una explicación de los objetivos globales de la unidad.
- 14. Es constante el esfuerzo por conseguir los mejores resultados.
- 15. Los empleados sienten que realmente forman parte de la unidad.
- 16. La unidad tiene una imagen de sistema dinámico en crecimiento.

## ANEXO 8.

### PROMEDIO DE LAS RESPUESTAS DE LAS CINCO ENCUESTAS REALIZADAS A LOS TRABAJADORES DE "HORNOS LINCOLN".

PREGUNTAS	RESPUESTAS					RESULTADO	PROMEDIO
	1	2	3	4	5		
1	4	3	5	1	3	16	3.2
2	3	3	2	4	1	13	2.6
3	5	4	3	2	4	18	3.6
4	2	1	1	3	1	8	1.6
5	4	5	4	2	3	18	3.6
6	4	3	4	5	4	20	4
7	5	3	4	5	4	21	4.2
8	4	7	6	5	5	27	5.4
9	3	2	1	3	4	13	2.6
10	5	3	7	1	4	20	4
11	6	5	3	1	4	19	3.8
12	7	4	3	5	3	22	4.4
13	3	1	2	1	4	11	2.2
14	7	7	6	6	7	33	6.6
15	6	7	5	6	5	29	5.8
16	7	6	4	3	4	24	4.8

## **ANEXO 9.**

### **ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA "HORNOS LINCOLN"**

#### **METODOS Y TECNICAS UTILIZADAS**

**Encuesta.-** Aplicada a los empleados que conforman la empresa para saber la eficacia que tiene.

**Entrevista.-** Realizada al señor Salomón Santillán, quien nos proporcione la información que requerimos.

**Bibliográfica.-** Manual de Administración tradicional y gerencia moderna.

#### **ANALISIS DEL MEDIO INTERNO DE LA EMPRESA**

**Materia prima.-** De buena calidad por lo que se mantiene el nivel de producción eficiente, eficaz y económica, elaborando productos de calidad.

**Proceso productivo.-** Los productos se realizan bajo pedido.

**Distribución en planta.-** El espacio es bien aprovechado por lo que existe reducción de movimientos y optimización de recursos.

**Maquinaria.-** Es semitecnificada, sería necesario adquirir maquinaria de punta.  
**Herramientas.-** Son suficientes, y facilitan el trabajo de los operarios.

**Producto Terminado.-** Es de buena calidad debido a la materia prima que se utiliza, de esta manera aumentan los pedidos y clientes.

**Precio.-** Flexible, ofrece productos de calidad al menor precio por lo que incrementa las ventas.

**Número de trabajadores.-** Pequeño (no hay asensos).

**Promoción.-** Ocasional, participación en ferias y eventos en fechas festivas para exhibir el producto y comercializarlo.

**Distribución.-** Oportuna, entrega directa del producto terminado.

**Servicio al cliente.-** Se brinda un buen servicio por lo que aumenta la clientela.  
Equipos de computación.- Existente, permite mayor agilidad en las tareas.

**Paralización de actividades.-** Se cumple con la Ley del cierre por días festivos.

**Niveles de educación.-** Bajo, la mano de obra necesita ser capacitada.

**Seguridad Industrial.-** Eficiente, evita accidentes y pérdidas humanas.

## **ANALISIS DEL MEDIO EXTERNO DE LA EMPRESA MACROENTORNO**

**Inversión extranjera directa.-** Disminuyendo, existe una elevación de precios en maquinarias y equipos. .

**Inflación.-** Subiendo, se adquiere las materias primas a un costo elevado.  
Costo de energía eléctrica.- Está disminuyendo el valor de las planillas de pago.

**Sector Metalmecánico.-** Aumentando, se ha incrementado la competencia.

**Seguridad social.-** Existente, los trabajadores están asegurados al IESS, pago del aporte patronal.

**Impuestos (IVA).-** Inexistentes, beneficio que tiene la mecánica por estar afiliada a la Asociación de Artesanos de Chimborazo.

**Clima Político.-** Malo, demora en la aprobación de proyectos para artesanos, retraso en lo proyectado para beneficio de la empresa.

**Nivel de actividad del gobierno.-** Bajo, falta de subsidio para la adquisición de materias primas (acero).

**Asociación de artesanos.-** Busca beneficios para los afiliados, promoviendo el desarrollo de la empresa.

**Nuevos productos.-** Incrementando, mayor impacto en el mercado.

## **MICROENTORNO**

**Clientes potenciales.-** Existen a nivel nacional.

**Clientes Reales.-** Existen en la provincia de Chimborazo y en el contexto regional.

**Proveedores exclusivos.-** Se encuentran en la provincia de Chimborazo y Guayas, provee de materia prima indispensable para los procesos de producción.

**Demanda.-** Decayendo debido a la disminución de ingresos que perciben los clientes.

## **IMPLICADOS EN LA EMPRESA**

### **EMPLEADOS**

**ESPOCH** (Facultad de Mecánica)

## **SECAP**

### **Colegio Cisneros**

Los estudiantes aportan nuevos conocimientos, mediante la participación en prácticas y pasantías, por lo que sí es fácil y posible encontrar mano de obra para este tipo de trabajo.

## **PROVEEDORES**

Existen dentro y fuera de la provincia, brindan materiales de calidad y además facilidades de pago en la compra de los mismos. (Guayas, Chimborazo, etc.)

## **DIRECTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN NACIONAL**

- Asociación de Artesanos
- Colaboración y organización dentro del área de los Artesanos, facilidades que promueven el ejercicio artesanal.
- Cámara de la pequeña industria
- Mediante la realización de seminarios y conferencias aporta a la capacitación de artesanos y demás trabajadores.

## **GOBIERNOS LOCALES NACIONALES**

### **SRI**

Por la Ley que rige la protección al artesano, esta exento de cobro de IVA.

## **ACREEDORES**

Entidades Financieras

Otorgamiento de créditos que facilitan el ejercicio artesanal.

Banco Internacional

Banco Pichincha

## **CLIENTES**

Se encuentran a nivel nacional, los mismos que expresan su conformidad con los productos de calidad que ofertamos.

## **COMPETIDORES**

- Hornos Andinos
- Hornos Ofricoin
- Hornos Jaer
- Metálica Industrial Cava
- Diseños Metálicos Tixi

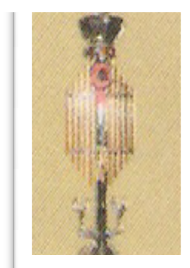
Todos estos competidores fabrican productos con características muy similares a los nuestros.



## ANEXO 10.



- El galardón de Latinoamérica
- El Premio a la Calidad





## RESUMEN

Se ha diseñado una propuesta de mejoramiento empresarial que consiste en la Formulación de metodologías gerenciales para mejorar niveles de competitividad y cubrir mercados globalizados, aplicados a la Empresa Industrial "Lincoln" ubicada en la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba. con el fin de mejorar los niveles de competitividad con los que cuenta hoy en día dicha empresa.

Como metodología de nuestra investigación se realizó una Observación de Campo para saber la situación actual en la que se encuentra la empresa LINCOLN, además la Entrevista para obtener indagaciones efectivas, el dialogo para conocer de manera directa la opinión de quienes laboran en el área de producción, administrativa y especialmente del gerente de la empresa.

Para viabilizar la Propuesta ponemos en consideración actividades susceptibles a llevar a la práctica para el mejor desenvolvimiento de la gerencial y empresarial, a través de la facilitación de metodologías gerenciales y el establecimiento de Mesas de diálogo entre los socios, empleados y trabajadores relacionados con la empresa y su entorno.

El resultado esperado es brindar capacitación a la alta gerencia; para de esta manera lograr el éxito de la empresa, dentro del mercado nacional e internacional lo cual generará ingresos muy factibles para la empresa y a su vez implementara mas fuentes de trabajo ayudando al desarrollo tanto en el área interna como externa.

Se recomienda a la empresa elaborar un plan estratégico y hacer uso de él para dar a conocer a los empleados la misión de la empresa y sepan el compromiso que tienen con la empresa y la sociedad misma, incentivándolos a que sean participes de un cambio positivo que les de las armas principales para desenvolverse en escenarios de competitividad y juntos alcancen el éxito deseado.